LAB'HO
OBSERVATOIRE DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS

Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement

Pour une autre culture du recrutement

« Prendre de la hauteur pour éclairer l'action »

Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement

Pour une autre culture du recrutement

Vincent Edin - Cécile Mathivet

SOMMAIRE

Préface par Emmanuelle Wargon 4
« Nul n'est inemployable : la preuve par la Garantie Jeunes »

Avant-propos par Guillemette de Larquier 6
« La France se distingue par une faible intermédiation sur le marché du travail. »

Introduction : le mot du Lab'Ho 14

Partie 1 : Enquête Ipsos pour le Lab'Ho 18
Recruteurs, recrutés : pas (tout à fait) le même combat... 19
- Des recruteurs trop conservateurs par crainte de l'inconnu, des candidats modernistes par nécessité. 19
- Une même angoisse face au fait de ne pas trouver 21
- Et la spontanéité ? 23

Partie 2 : Recruter autrement... Oui, mais comment ? 26
- Un art protéiforme 27

Chapitre 2.1 / Scénario pour 2025, retour vers le futur du recrutement 29
- La marque employeur et l'expérience candidat 30
- Des algorithmes pour sélectionner les candidats 31
- Détecter les candidats par anticipation via réseaux sociaux, challenges et salons de recrutement virtuels 32
- Le meilleur comme le pire 33
- #rmstouch : Le recrutement mobile et social, un état d'esprit, avant tout 34
- Décryptage par François Geuze. « En l'état actuel, le recours aux nouvelles technologies dégrade la relation de recrutement. » 36

Chapitre 2.2 / Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement, aujourd'hui 39

Étape N°1 : Diffuser une autre culture du recrutement 40
- EM Lyon et Groupe Adecco France : « Ne laissez plus les émotions à la porte de l'entreprise ! » 42
- Passeport Avenir : Révélateurs de talents cachés 44
- IMS : « Recruter autrement, sourcer autrement. » 46

Étape N°2 : Définir vos besoins autrement 48
- ERDF : Anonymiser pour féminiser 51
- Teletech : Attirer les talents en inversant les normes du recrutement 52
- La MRS : Tous habiles… Et toi ? 54
- Orange : Osez les profils atypiques 56

Étape N° 3 : Rédiger votre offre… et la diffuser ! 58
- Mozaïk RH : Connecting diverse people 61
- Colas : Un challenger peut-il séduire de jeunes talents ? 63

Étape N°4 : Repenser la phase de sélection 65
- Adecco : Le CV anonyme, une corde de plus à l'arc des recruteurs 68
- Spring : Mettre en situation pour évaluer objectivement 70
- AssessFirst : Rationnaliser en amont 72
- Monkey Tie : Une entreprise qui partage vos valeurs ? 74
- TF1 : Ouvrir son entreprise par sa fondation, c'est possible. 75

Étape n° 5 : Après avoir signé, il faut encore jouer… 77
- Adecco Medical : Tutorer plus pour turnover moins 80
- Cuisine mode d'emploi(s) : Recette d'insertion 81

Partie 3 : 12 propositions pour recruter autrement **83**

Partie 4 : Et pour finir... **91**
- Après-propos : entretien avec Guillemette de Larquier 92
- Alain Dehaze : « Le rôle d'Adecco se situe dans l'intermédiation, pour accompagner et faciliter les mutations de l'emploi. » 95

Annexes **99**
Enquête Ipsos pour le Lab'Ho - octobre 2014

Bibliographie **118**

Remerciements **119**

Préface

« Nul n'est inemployable : la preuve par la Garantie Jeunes »

Emmanuelle Wargon

Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

« Nul n'est inemployable » : pour la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, c'est autant un impératif de service public qu'une conviction forgée à l'épreuve du terrain. C'est aussi le leitmotiv de cette étude du Lab'Ho.

Les travaux collectifs et les expérimentations que la DGEFP soutient, favorisent des recrutements qui n'empruntent pas les voies de l'intermédiation classique. Car ces dernières, trop souvent, ferment l'accès à l'emploi des personnes considérées comme trop fragiles, tenues éloignées d'un marché du travail marqué par une trop forte sélectivité.

En période de crise, les processus d'intermédiation sur la base d'une mise en contact employeurs – demandeurs d'emploi, au travers d'offres et de demandes très formalisées, peinent cruellement à prévenir les mécanismes d'exclusion du marché du travail. L'originalité des démarches nouvelles centrées sur la médiation active est d'intervenir avant la formalisation de l'offre et de la demande.

L'expérimentation Garantie Jeunes, instaurée par le Plan pluriannuel contre la pauvreté, pilotée par le Ministère en charge de l'emploi, est pour la DGEFP un terrain privilégié d'application concrète de cette voie. Lancée par l'Etat en septembre 2013 autour de territoires pilotes, et s'appuyant sur les missions locales, la Garantie Jeunes prend de l'ampleur et se généralise en 2015. Le public prioritaire de la garantie jeunes est constitué de jeunes NEET (ni en étude, ni en emploi, ni en formation) en risque d'exclusion (jeunes hors du foyer familial ou jeunes vivant au sein du foyer mais avec peu ou pas de soutien familial, sous main de justice ou sans domicile fixe).

Selon le principe que « l'emploi appelle l'emploi », la démarche Garantie Jeunes valorise l'autonomie par l'emploi.

Dans ce cadre, la médiation est active car elle porte son attention sur l'accompagnement conjoint de l'employeur, qui ne maîtrise pas forcément ses besoins de recrutement et du demandeur d'emploi, qui n'est pas assuré

de son « offre de travail ». Tout comme il y a des jeunes éloignés du marché du travail, il y a des entreprises également éloignées du marché du travail qui, elles aussi, ont besoin d'être accompagnées.

> ***« La médiation active peut pallier tout autant le formalisme excessif de l'offre d'emploi que l'absence de réseaux. »***

L'accompagnement consistera donc à révéler le plus de correspondances possibles entre la personne et la situation de travail, afin que s'exprime une réponse harmonieuse à un besoin réciproque. La mission locale va « créer l'opportunité », en premier lieu celle de l'expérience en entreprise, avec l'appui d'entreprises partenaires du réseau. Elle accompagne la personne de façon intensive et personnalisée en construisant avec elle un parcours dynamique, individuel et collectif, combinant expériences de travail, élévation du niveau de connaissances/compétences clefs et suivi social.

Par ailleurs, il faut prendre en compte le fait que la France se caractérise par des recrutements majoritairement informels (candidatures spontanées et réseaux de relations). La prépondérance du réseau peut être dépassée en favorisant les rencontres entre employeurs et jeunes. Les périodes de mises en situation en milieu professionnel (PMSMP) doivent permettre aux jeunes, qui ne parviennent pas à être visibles sur le marché du travail (du fait de discriminations sociales, aux origines ou de difficultés de parcours), d'être repérés, de montrer in situ leurs compétences et ainsi de dépasser les préjugés initiaux de l'employeur.

Ainsi la médiation active peut-elle pallier tout autant le formalisme excessif de l'offre d'emploi que l'absence de réseaux. Et si elles ne sont pas une garantie d'embauche immédiate, les expériences sont un point d'appui essentiel pour la poursuite du parcours professionnel. La voie ouverte par la Garantie Jeunes en la matière (mais aussi les travaux autour du contrat de sécurisation professionnelle) est, à n'en pas douter, une des évolutions fondamentales que doit intégrer le service public de l'emploi pour assurer sa mission de sécurisation des parcours.

L'exemple de la Garantie Jeunes apporte un éclairage particulier à ce que doit être le « Recruter autrement » développé tout au long de cet ouvrage qui décrit des méthodes innovantes, pour des publics très larges.

Avant-propos

« La France se distingue par une faible intermédiation sur le marché du travail. »

Entretien avec Guillemette de Larquier

Chercheuse associée au Centre d'études de l'emploi[1] et maître de conférences à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense[2].

Lab'Ho : Que vous inspire notre titre, « Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement » ?

Guillemette de Larquier : C'est une invitation à réfléchir très engageante ! Cela rejoint ce qu'a proposé Pôle emploi avec la méthode de recrutement par simulation (MRS) ou l'Apec avec « Recruter sans CV » : amener les entreprises à changer leurs méthodes de recrutement non seulement pour faire « autrement » mais surtout pour recruter de nouveaux profils. En fait, la diversité des manières de recruter existe, comme nous l'avons montré avec Emmanuelle Marchal[3] à partir de l'enquête OFER (Offre d'emploi et recrutement) de la Dares réalisée en 2005 auprès de plus de 4 000 établissements de toutes tailles. Il existe une grande diversité de recrutements en termes de canaux, de méthodes ou de recruteurs. Une diversité qui s'explique en grande partie par la taille des entreprises et la qualification des postes. Les manuels de recrutement qui préconisent des processus de recrutement complexes au suivi bien contrôlé ne portent en réalité que sur 10 % des recrutements du pays, ceux concernant les cadres et les grandes entreprises.

Lab'Ho : Puisque nous focalisons toute notre vue sur 10 % des recrutements, éclairez-nous sur la typologie complète.

GdL : Il y a environ un tiers de recrutements « simplifiés » : un seul entretien avec l'unique candidat recommandé par le réseau que le patron ou le chef d'établissement reçoit pour valider l'embauche, il n'y a ni fiche de poste ni tri de CV, puisque la manière de sélectionner du réseau (qui a fait mille fois ses preuves !) n'en a pas besoin. Un autre tiers est plus standard. Cette fois-ci, le recrutement s'appuie sur des documents écrits, comme la fiche de poste. Les candidatures reçues, beaucoup par candidatures spontanées, sont plus

(1) http://www.cee-recherche.fr/organisation-de-la-recherche/equipes-de-recherche/guillemette-de-larquier
(2) http://economix.u-paris10.fr/fr/membres/?id=33
(3) Directrice de recherche au CSO (Sciences-Po/CNRS).

nombreuses ; il faut les départager en triant les CV et en procédant à deux entretiens en moyenne, sans que la fonction RH n'intervienne. Ensuite, vous avez un quart des recrutements plus originaux, fondés sur une évaluation de la qualité du travail remise dans son contexte à l'aide de tests. Vous mettez la personne en situation de travail, elle doit alors faire la preuve de compétences difficiles à démontrer dans un CV ou même pendant un entretien : cela marche très bien pour des métiers peu qualifiés de la vente ou des services aux particuliers. Enfin, les fameux 10 % qui occupent tout l'espace médiatique avec un tri systématique de CV arrivés en grand nombre en réponse à la publication d'annonces, trois entretiens avec des fonctions différentes de l'entreprise dont toujours un RH, et des tests de tout type. Cette typologie élaborée avec Emmanuelle Marchal est fondée sur l'enquête Ofer qui date déjà de 2005 mais la Dares pense à la rééditer en 2015/16. Il reste donc à voir si l'entrée d'Internet dans le recrutement a modifié le poids de ces quatre manières de recruter ou s'il a seulement modifié le support des entreprises qui utilisaient déjà les documents écrits et les procédures formelles.

Lab'Ho : Par rapport aux pays comparables, quelles grandes différences peut-on noter ?

GdL : Commençons par tordre le coup à une idée reçue : la France ne se distingue pas par l'importance de ses recrutements par réseau. Ils sont présents dans tous les pays du monde, dans des proportions importantes. Cela peut être 50 % des recrutements comme en Espagne, mais même au Royaume-Uni où l'intermédiation privée et publique est très développée, un bon quart des recrutements est attribué à des contacts dans l'entreprise. La France se distingue par une survalorisation des candidatures spontanées : quand l'Insee demande aux salariés comment ils ont trouvé leur emploi, 40 % déclarent qu'ils se sont débrouillés seuls. C'est le fruit d'un discours ambiant que l'on retrouve partout : « démenez-vous, envoyez votre CV ». Ce discours est tenu aux étudiants dans nos universités où il n'existe pas vraiment de bureaux récoltant des offres pour débutants comme au Royaume-Uni. C'est également le *leitmotiv* des formations dispensées par Pôle emploi qui, faute de pouvoir proposer suffisamment d'offres aux demandeurs d'emploi les *coachent* pour qu'ils démarchent eux-mêmes les entreprises. En France, c'est aux demandeurs d'emploi de faire l'effort du premier contact. Cela peut sembler étrange que je dise cela, tant cela vous semble sans-doute normal, mais en fait au Royaume-Uni, c'est 15 % et non 40 % des salariés qui disent avoir fait acte de candidature spontanée. Les demandeurs d'emploi britanniques se présentent rarement pour occuper un emploi sans passer par une intermédiation privée ou publique ou sans répondre à une annonce que l'entreprise a publiée. Là, c'est l'employeur qui fait le premier pas… Le corollaire de cette survalorisation du spontané est la sous-utilisation des petites annonces. Elles ne représentent que 6 % du marché, alors qu'il s'agit du premier canal de recrutement au Royaume-Uni (30 %). Certes, la convention

Pôle emploi 2015 mise sur le rôle des annonces via Internet pour rendre le marché du travail français plus « transparent » en faisant de Pôle-emploi.fr « l'agrégateur » de toutes les annonces des grands sites Emploi *(job boards).* Cela va-t-il augmenter la visibilité des offreurs et des demandeurs de travail et leurs rencontres ? Outre des problèmes techniques et le fait que certains *job boards* ont refusé d'être partenaires, il reste une constante liée à ce que j'ai décrit plus tôt : les entreprises françaises ne recrutent pas tant que cela suite à la publication d'une annonce. Le chômage de masse les incite à être attentistes. Pourquoi supporter le coût d'une annonce et le risque de recevoir une pile de CV non ajustés à leurs attentes de la part de chômeurs aux abois ? Il est moins coûteux, voire plus judicieux, de ne regarder que les candidatures des chômeurs les plus motivés qui ont su les trouver.

Lab'Ho : Quelles incidences cela a-t-il sur le marché de l'emploi ?

GdL : Finalement, le marché du travail français est très sélectif et cette sélection se fait déjà en partie sur la capacité à trouver du travail dans un contexte où l'intermédiation privée et publique (les agences et les annonces de l'intérim, du Pôle emploi, de l'Apec, etc.) est peu développée. Les personnes dénuées de réseaux ou mal armées pour démarcher les entreprises risquent une exclusion durable de l'emploi. Alors même qu'elles sont employables ! C'est la conviction des dispositifs tels la MRS déjà citée ou la méthode IOD qui cherchent des voies innovantes pour placer des personnes éloignées de l'emploi dans des entreprises volontaires prêtes à recruter différemment.

> ***« La sélection se fait en partie sur la capacité à trouver du travail dans un contexte où l'intermédiation est peu développée. »***

Vous ne pensez à recruter autrement que pour trois raisons : lorsque vous êtes en marché pénurique et qu'il vous faut impérativement aller chercher des candidats. Deuxièmement, quand vous êtes vraiment engagés dans une démarche d'entreprise responsable et que vous croyez sincèrement à la nécessité d'une démarche d'ouverture. Mais pour l'heure, rien dans le marché français ne vous incite à être vertueux. Si ce n'est la troisième raison, des fonds publics sont accordés en contrepartie d'embauches ciblées qui impliquent par exemple un engagement à recruter via la MRS de Pôle emploi. Pour les entreprises, la donne est complexe. Je me souviens d'une banque qui avait tenté de forcer sa nature en organisant des journées portes ouvertes valant pré-sélection. La banque, ayant l'habitude via Internet de récolter des candidatures à l'échelle nationale, même pour un poste de chargé d'accueil, a finalement abandonné ce recrutement de proximité qu'elle a trouvé décevant dès la deuxième année. En effet cela impliquait une pré-sélection limitée au voisinage de l'agence locale où avait lieu l'opération et du coup le vivier de candidatures ne s'est pas renouvelé d'une année sur l'autre. Il est difficile d'aller à l'encontre d'une culture d'entreprise même quand il y a des velléités

de changer. Et l'air du temps, empreint de rationalité, exacerbe cela, à l'image d'un groupe de la grande distribution qui interdit désormais à ses gérants de magasins de recruter en direct. Ils sont obligés d'envoyer tous les CV au siège. Cela peut s'entendre, en expliquant que le recrutement doit être laissé aux professionnels, mais cela peut conduire aussi à écarter des profils atypiques qui ne peuvent se distinguer que par leur « bon » comportement quand ils abordent le directeur de magasin avec leur CV.

Lab'Ho : Les plus pénalisés par nos méthodes sont donc les jeunes, les séniors et… les chômeurs ?

GdL : Malheureusement, oui. Certaines méthodes amènent certains profils : les chômeurs ou seniors sont pénalisés par des modes de recrutements qui privilégient les tests plutôt que les mises en situation. Les jeunes non diplômés également car cela les renvoie à leur échec scolaire. Pour sortir de cette spirale il faut d'autres méthodes à l'exemple, je me répète, de la MRS ou la méthode IOD. On peut essayer d'inverser la problématique traditionnelle et considérer que ce sont les entreprises qui sont éloignées de l'emploi. Ainsi, l'association Transfer a créé une méthode baptisée IOD (Intervention sur l'offre et la demande) visant à accompagner le recruteur. Des « chargés de recrutement » de l'association vont présenter des candidats aux entreprises qu'ils connaissent sans les mettre en concurrence. D'abord, cela plaît aux entreprises qui sont toujours embarrassées d'avoir à choisir. Ensuite, les candidats d'ordinaire peu valorisés sont d'emblée dans le travail et peuvent reprendre confiance en eux. Cette méthode fonctionne très bien, mais pour l'heure uniquement dans les métiers en tension. On peut citer aussi l'opération « Recruter sans CV » de l'Apec : les candidats répondent à des questions en ligne qui valent sélection. L'idée fait son chemin et est reprise par des sites RH qui souhaitent innover. L'enjeu de recruter autrement se situe sans doute en partie dans l'extension de ce type d'outils.

Lab'Ho : Un des grands enjeux de recruter autrement, c'est de valoriser les compétences pour ceux qui ne disposent pas des diplômes ou d'expériences. Vous avez écrit, « le recruteur ne révèle pas une compétence qui serait déjà là ; le recruteur en choisissant telle ou telle méthode construit la compétence qu'il mesure ». Qu'est-ce que cela implique ?

GdL : Moi-même en tant qu'enseignante, je sais que selon que j'évalue mes étudiants sur leur orthographe ou leur bagou à l'oral, je n'aurais pas le même classement. La question est alors qu'est-ce qu'un étudiant compétent ? Je peux pondérer les deux évaluations mais peut-être vais-je oublier une troisième dimension : leur intérêt pour ma discipline, que je peux voir aussi comme une qualité à valoriser. Bref, c'est en choisissant mes évaluations que je construis la compétence attendue d'un étudiant à l'université. J'ai conscience de cela, ce qui ne m'empêche pas de continuer à noter mes étudiants. De même, les recruteurs doivent avoir conscience qu'ils construisent la compétence des candidats qu'ils évaluent, qu'ils ne mesurent pas une valeur

universelle qui ferait l'unanimité si tout le monde était « objectif ». Attention, reconnaître cela ne veut pas dire qu'on accepte la subjectivité dans le recrutement ; c'est reconnaître qu'il y a de nombreuses façons d'objectiver la compétence d'une personne. À chacun de justifier la sienne en fonction de ses ressources et contraintes économiques, organisationnelles, culturelles, juridiques, etc. Certaines façons ne sont pas légales, par exemple évaluer la personne selon sa couleur de peau, d'autres très plébiscitées en France et en même temps critiquées, par exemple le classement des écoles d'ingénieurs ou de commerce. Le risque est de survaloriser une compétence « construite », de considérer qu'elle est naturelle. Cela aurait tendance à reproduire, encore, les inégalités sociales en excluant toujours le même type de candidats non dotés de cette compétence, par exemple le diplôme de filière sélective ou l'aisance à l'oral. Certains diront que seule la motivation compte. En fait, je connais peu d'employeurs qui ne veulent pas de candidats motivés… Ce n'est donc pas le fait de chercher cette qualité qui compte, mais la façon de l'évaluer. Cette évaluation repose le plus souvent sur du comportemental : la ponctualité, la façon de se présenter, de s'habiller, le ton ou le choix des mots. Tout le monde sait qu'une certaine aisance orale, comportementale, vestimentaire et autres, est très marquée socialement et il ne faut donc pas lui donner une place trop forte non plus. Le choix des méthodes d'évaluation et les critères qui leur sont associés ne sont pas neutres sur les personnes qui seront jugées compétentes. Changer ses méthodes de recrutement, cela revient à changer la définition de ce qu'est être compétent pour occuper un poste. Quand une entreprise reçoit une pile de CV, ceux qui sont « décalés » par rapport à des critères attendus (typiquement une expérience similaire dans le même secteur) sont habituellement écartés très rapidement sans état d'âme. Supposons que tous les CV reçus soient « décalés ». Que fait le chef d'entreprise ? Soit il se plaint de la pénurie de travailleurs valables en ces temps de chômage. Soit il doit revoir ses critères en se demandant pourquoi tel ou tel profil a priori décalé pense qu'il est compétent pour postuler. Cela lui demande de changer son idée du candidat compétent, de ce qui est utile pour réussir dans telle ou telle position. Ce qui peut être périlleux. Recruter, c'est un pari. Alors changer sa manière de recruter en changeant ses critères, sacré pari !

Lab'Ho : La survalorisation du diplôme relève-t-elle du mythe ou est-ce une réalité ?

GdL : Non c'est une réalité et lorsque l'on met cela en regard avec les études PISA sur l'accroissement des inégalités, cela donne des résultats inquiétants en matière d'employabilité. En effet, on considère généralement que celui ou celle qui a été formé(e) initialement saura se former par la suite. D'où la survalorisation du diplôme, aussi bien lors de l'entrée sur le marché du travail que lors de l'évolution ou de reconversions professionnelles. De nombreuses études montrent ainsi la prévalence de personnes déjà qualifiées parmi les bénéficiaires des formations professionnelles. En outre,

le diplôme, ou à tout le moins le niveau d'études minimal est omniprésent dans les petites annonces, ce qui décourage de nombreuses personnes. Autre écueil induit par la scolarité, en France, nous sélectionnons essentiellement sur les maths. Jusqu'à l'incompréhensible. C'est le réflexe qui pousse tous nos meilleurs éléments à aller vers les filières scientifiques même s'ils n'ont aucune dilection pour cela car « cela laisse toutes les portes ouvertes ». Hors de nos frontières, les entreprises auront moins de mal à recruter des « littéraires », des diplômés en philosophie ou en histoire de l'art, sur des postes de commerciaux. Y compris des diplômés français ! Alors pourquoi les recruteurs écartent-ils leurs candidatures en France ?

Lab'Ho : Et que pensez-vous des tests ? Ce n'est pas très politiquement correct à écrire, mais en réalité aucune étude sérieuse ne prouve la supériorité d'une famille de tests sur les autres.

GdL : Je resterais prudente sur ce terrain. Il existe de nombreuses études sur la fiabilité des tests publiées par des universitaires dans des revues scientifiques. Je ne vais pas repousser tout cela d'un revers de la main. En revanche, il reste toujours la question de la pertinence d'évaluer les candidats à l'aune de tel ou tel test. Pour occuper tel poste, est-il utile de réussir tel test ? Cela reste le choix du recruteur. La question de savoir si le test mesure bien la compétence recherchée m'intéresse moins ; ce que je questionne, c'est le choix du recruteur de mesurer cette compétence plutôt qu'une autre, ou pire, en plus d'une autre ! Multiplier les tests pour se rassurer revient à cumuler les critères d'évaluation et donc à produire la rareté des candidats jugés compétents. S'il y a pléthore de candidats et un mouton à cinq pattes parmi eux, pourquoi pas. Si en revanche, il y a peu de candidats, vous risquez de tous les éliminer et peut-être pas pour les bonnes raisons. De nouveau, le recruteur construit la compétence qu'il mesure. Ce sont ses choix qui m'intéressent et leur impact sur le type de profil que cela l'amène à recruter, non la fiabilité des méthodes. Si on observe que remplacer le CV par un test conduit à recruter quelqu'un d'autre, est-ce une bonne chose de faire passer un test sans regarder les CV ? Si le tri par CV se soldait par l'élimination de tous les candidats, oui du point de vue de l'employeur qui a des difficultés de recrutement. Si le tri de CV excluait systématiquement le même profil de personnes qui restent au chômage, oui du point de vue du service public de l'emploi.

> ***« Multiplier les tests revient à produire la rareté des candidats jugés compétents. »***

Lab'Ho : À vous entendre, les candidats sont trop livrés à eux-mêmes et les entreprises ne sont pas suffisamment au fait de la réalité des candidats. Comment expliquez-vous cette double carence ?

GdL : Par un retard chronique en investissements humain et financier dans le secteur du recrutement et de l'intermédiation sur le marché du travail. Dans

les pays anglo-saxons, le nombre de professionnels, publics ou privés, est bien plus développé. Il faudrait qu'il y ait plus d'intermédiaires, mais le déficit est historique et donc très lourd. Nous créons l'ANPE en 1967, 55 ans après l'équivalent fondé par Beveridge et Churchill en 1912. Nous avons abandonné le monopole du placement public en 2005. Si avant cette date l'activité spécifique de l'intérim a pu très bien se développer en France dans un cadre du droit du travail bien délimité, en revanche nous n'avons pas le réflexe de penser que le rapprochement de l'offre et de la demande sur le marché du travail puisse nécessiter tout un éventail de professionnels. Contrairement aux Anglo-saxons très pragmatiques, les Français, libéraux ou planificateurs, sont dogmatiques.

1. On oppose systématiquement le marché au réseau, le second étant inégalitaire.
2. Le marché doit fonctionner tout seul (offreurs et demandeurs se rencontrant sans entrave en fonction de leurs intérêts) – ce qui justifie les candidatures spontanées - ou alors il doit être régulé par un « commissaire-priseur » ou une grande agence publique qui centralise les flux – ce qui justifiait le monopole de l'ANPE.

Dans ces représentations de ce que doit être le marché du travail, il n'y a pas de place pour des agents économiques décentralisés (qui doivent être rémunérés d'une façon ou d'une autre) prenant en charge le fonctionnement du marché (ce qui va au-delà du *coaching* à la recherche d'emploi…). Les Britanniques, dans une logique très libérale et pragmatique, ont créé le premier service public de placement national en 1912. Il s'agissait de créer un marché du travail efficace qui n'émerge pas seul si on laisse entreprises et travailleurs agir de manière décentralisée. Les entreprises recrutaient au jour le jour sans permettre aux travailleurs de s'installer dans l'emploi et la sécurité et les travailleurs étaient toujours suspectés d'être des vagabonds qui dépenseraient leur salaire dans la boisson. Beveridge a voulu que l'action de l'Etat sorte de l'assistance aux pauvres pour devenir économique, mais cela sans remettre en cause les agences de placement privées qui intervenaient sur des segments plus qualifiés du marché, ni même celles des syndicats (qui ont servi de modèle au service public, en associant placement et indemnités chômage). Finalement, il existe une réelle complémentarité des intermédiaires publics, lucratifs et associatifs sur le marché du travail britannique qui, il faut le reconnaître, entretient la segmentation du marché entre qualifiés/non qualifiés, étudiants/professionnels, etc. En France, où nous sommes réticents à reconnaître la segmentation du marché du travail, nous aimons croire qu'il y a soit égalité de traitement face à Pôle emploi soit mérite individuel à trouver son emploi tout seul… ou encore l'aide du réseau décriée par tous.

Lab'Ho : Pour conclure, au-delà du concept sympathique, à quoi peut servir pratiquement le fait de recruter autrement ?

GdL : A débloquer certaines crispations, ce qui ne peut être que bénéfique pour l'emploi ! Aujourd'hui, confrontées à des difficultés de recrutement, les entreprises non outillées se découragent. Ce n'est bon ni pour leur activité, ni pour l'emploi. Inverser cette spirale diminuerait cette crainte des employeurs à recruter dont tout le monde parle. Et pour les entreprises qui ne souffrent pas de difficultés de recrutement, cela diversifierait leur main-d'œuvre, ce qui est aussi un objectif recherché par les grandes entreprises engagées dans les opérations « recruter autrement ». Côté candidats, à l'évidence cela aurait un impact considérable sur des catégories de personnes discriminées ou qui s'éloignent très fortement de l'emploi et perdent l'espérance de pouvoir le réintégrer. Or, une large insertion de la population dans l'emploi est le meilleur levier pour relancer l'activité dans son ensemble et donc la création d'emplois.

Introduction : le mot du Lab'Ho

Quel titre étrange. Pour deux raisons diamétralement opposées. D'abord car le titre interpelle tout le monde. Comment peut-on associer « autrement » à l'acte polymorphe de recrutement ? Cela sous-tend une uniformité dont tout le monde peut constater qu'elle n'existe pas.

Quoi de commun entre le « *cherche vendeur(euse)* » que l'on trouve collé sur les vitres des magasins de vêtements ou des boulangeries et le *« XX cherche son(a) directeur(trice) envoyer CV + LM sous rèf »* ? D'un côté, l'économie de l'informel, fondée sur la bonne volonté, la motivation et la disponibilité, souvent liée à une certaine proximité géographique. Dans ces cas-là, un simple entretien, souvent bref, avec le responsable suffira à valider le processus de recrutement. Alors, peu importent les diplômes, les références ; une bonne impression, une recommandation ou un test sur le terrain suffiront à convaincre. De l'autre, une économie de compétences, de codes, de diplômes et d'expériences attendus, le triomphe de la norme et du réseau. Passées les premières barrières, des entretiens, parfois multiples, et une batterie de tests, un processus pouvant s'étaler sur plusieurs semaines — parfois décalé à l'extrême de la réalité opérationnelle, comme dans cette major où le test ultime consiste en une unique question « combien de balles de golf pouvez-vous mettre dans un autobus ? » — avant d'*in fine* décrocher le poste tant attendu. Dans les deux cas, on parle bien d'un « processus de recrutement », mais c'est bien le seul point commun…

Pour autant ce titre, ne suscite pas de remous. Tous ceux qui se sont déjà intéressés à la question, tous ceux qui d'un côté ou de l'autre – recruteurs ou recrutés - sont passés par « les processus » voire « les process » de recrutement, peuvent témoigner de leur trop grande uniformité. Et il faut entendre uniformité dans toutes les composantes et toutes les acceptions du terme, hors exercices pratiques. L'utilisation et l'invention de dizaines de nouvelles pratiques n'a pas permis de mettre fin à d'autres formes d'uniformité sclérosantes pour le corps social français : uniformité sociale, uniformité scolaire, valorisation des mêmes types de profil émotionnel ou relationnel, surexploitation des mêmes réseaux…

À l'heure de l'instantanéité de l'information, de la mobilité accrue et de la considérable massification de compétences (avec une explosion du nombre de diplômés du supérieur depuis trente ans), cette enquête envisage de radiographier l'ensemble de la chaîne du recrutement pour imaginer comment, collectivement, corriger ou atténuer cette uniformité. Un processus de plus en plus ancré : jamais le poids du diplôme initial n'a été aussi fort et, à rebours des discours dominants, jamais les « insiders » n'ont été aussi protégés. Non seulement par leurs compétences, mais aussi par leurs réseaux, leurs codes,

leurs savoir être, comme autant de filets de protection les maintenant dans l'emploi. *A contrario,* les *outsiders* semblent de plus en plus relégués loin de l'emploi et pour certains, de façon quasi irréversible pour les mêmes raisons inversées : relégation géographique, absence de réseaux, de connaissance des codes, mésestime de soi et découragement précoce comme autant d'obstacles à l'entrée dans l'emploi… Recruter autrement vise avant tout à briser ces deux fatalismes pour réinsuffler confiance et transparence à la relation recruteur / recruté et faire reculer durablement le chômage.

Qui dit « processus » sous-tend itération de l'action. Ne seront pas concernées par cette enquête les entreprises de moins de dix salariés pour qui l'acte de recrutement reste un phénomène exceptionnel. En excluant les très petites entreprises, le champ reste tout de même infiniment vaste. Et les inégalités de moyens entre les entreprises du CAC 40 aux effectifs RH conséquents et ceux des PME où les dirigeants doivent souvent eux-mêmes s'impliquer nous empêchent de proposer des réponses standardisées. « Recruter autrement » proposera des solutions gigognes.

Ce préambule de définition posé, la question de finalité reste entière. Dans un pays où le plein emploi semble relever de l'utopie depuis bientôt trente ans, avec des oscillations entre 7 % et 11 % de chômeurs dans la population active, ne faut-il pas avant tout concentrer nos efforts sur les créations d'emplois ? Recruter autrement, c'est redonner confiance aux candidats en leur possibilité de s'insérer dans un marché de l'emploi dont ils ont l'impression qu'il devient de plus en plus inaccessible. C'est aussi montrer, preuves à l'appui, que les entreprises lancées dans la guerre des talents sans se battre contre l'armée des clones se trompent de combat. *In fine*, recruter autrement vise donc à réenchanter les relations unissant candidats et recruteur[1] . Réenchanter, dans le sens originel, c'est à dire redonner des perspectives, une croyance, une confiance ! Des changements culturels au profit d'une meilleure performance économique et sociale, en somme.

En ce qui concerne les estimations de créations d'emplois, notre certitude est celle d'une direction plutôt que d'un objectif. Dans l'enquête annuelle menée en 2014 par Pôle emploi[2], les prévisions d'embauche exprimées par les employeurs progressent seulement de 5,4 % en 2014 pour s'établir à 1 700 500 projets, répartis dans les 388 bassins d'emplois français. La part des établissements qui envisagent de recruter passe de 19,57 % à 18 % en un an. Un peu moins de la moitié des postes proposés sont des emplois durables (45,9 % des recrutements sont envisagés en CDI, CDD de six mois ou plus et missions d'intérim de 6 mois ou plus). Avec 13 % des intentions d'embauche, l'hôtellerie-restauration et les services aux entreprises constituent toujours les premiers pôles de recrutement national, talonnée par la santé-action sociale (11 %).

(1) *Le recrutement responsable. Pour réenchanter la relation candidats-entreprises.* Thomas Vilcot. Afnor Editions - 2013
(2) Enquête des besoins en main-d'œuvre 2014 - http://bmo.pole-emploi.org/

Par ailleurs, 500 000 emplois seraient actuellement non pourvus en France. Introduire souplesse, inventivité et audace dans les procédures de recrutement pourrait permettre de faire baisser ce chiffre. Au-delà de ces centaines de milliers d'emplois à portée de main, l'ambition portée par une diversification des méthodes de recrutement est de faciliter, débloquer, décloisonner, oser la création de nouveaux emplois. La bataille de l'emploi pour tous appelle l'imagination au pouvoir. L'étude présente de nombreuses bonnes pratiques ainsi que douze propositions concrètes pour œuvrer dès aujourd'hui à l'amélioration des relations entre candidats et recruteurs.

Au-delà de l'impact positif espéré sur les créations d'emploi, recruter autrement pourrait aussi faciliter la remise à l'emploi de ceux qui s'en éloignent de façon trop inexorable. Un enjeu citoyen fort et d'une acuité toute particulière tant la promesse républicaine d'égalité des chances devant l'emploi s'effiloche dans l'opinion.

En matière de diversité également, recruter autrement prend tout son sens. Contrairement aux promesses des tenants de la nouvelle génération, les géants du numérique sont aussi mauvais élèves que leurs homologues de l'ancienne économie ainsi que le montrent des infographies chiffrées[3]. Dix ans après la création de la Charte de la Diversité en France, signée par (seulement) 3 000 entreprises, et la prise de conscience collective du besoin d'ouvrir les sociétés à toutes les composantes de la population française, le chantier reste vaste.

Ceci signifie que la révolution culturelle doit dépasser les outils pour aller vers une remise en cause plus globale. En effet, la révolution technique est d'ores et déjà en marche. Selon l'Apec, les recruteurs cumulent largement les canaux d'embauche : candidatures spontanées (62 %), contacts des recruteurs (55 %), cooptation (36 %), candidatures d'anciens stagiaires (34 %), réseaux sociaux (22 %)[4] . Au total, dans 40 % des recrutements, le candidat était déjà connu plus ou moins directement par l'entreprise. Une prime au *sourcing* le plus rapide et le plus efficace en apparence, mais insuffisant à traiter les maux profonds. Les recruteurs espèrent généralement un recrutement 19 jours après la publication de leur offre. Un délai très raisonnable pour certains postes, mais à l'évidence traduisant une certaine impatience lorsqu'il s'agit de profils plus pointus. Il faudra admettre que le temps du recrutement ne peut pas être uniquement celui de la volonté du recruteur ni ce que permettent les nouvelles technologies. Face à l'ampleur des tâches abordées, la modestie sera de mise : nous ne pouvons nous fixer une obligation de résultats, mais nous avons l'obligation de nous doter de tous les moyens pour faire autrement et mieux.

Enfin, recruter autrement doit permettre une nette amélioration de la performance des entreprises. La meilleure illustration en est le taux de 20 %

(3) (http://www.slate.fr/story/91323/huit-infographies-faible-diversite-google-facebook-numerique)
(4) Source : sourcing cadres, éditions 2014, les études de l'emploi cadres n° 2014 - 43, Apec

de jeunes de moins de 25 ans recrutés et désireux de quitter leur job avant la fin de leur période d'essai. Ceci traduit une inadéquation des deux côtés : l'entreprise n'a pas su se présenter suffisamment, expliciter les missions et intégrer convenablement le candidat. Ce dernier a accepté un poste — sans doute par contrainte économique — sans obtenir les garanties qu'il lui conviendrait. *In fine*, le gâchis économique est patent puisque l'entreprise va devoir recommencer le recrutement et la formation associée. Investir davantage pour des recrutements mieux contrôlés entraine une diminution du *turnover*. Si le coût par recrutement est plus élevé, l'investissement global de l'entreprise sera moindre et plus efficace.

En résumé, **recruter autrement poursuit un triple objectif :**

- **économique,** car cela permettrait de lutter contre les emplois non pourvus, mais aussi de susciter des recrutements aujourd'hui embryonnaires mais non exprimés, faute de formalisation de leurs besoins par les entreprises.

- **citoyen,** car recruter autrement permet, comme le soulignent les témoignages de l'étude, d'insérer mieux les publics fragiles, permet plus mixité, de diversité et, au final, plus de richesse et de créativité.

- **de performance,** car l'ensemble des bonnes pratiques que nous mettons en lumière le montrent : recruter autrement limite le *turnover* dans les équipes, amène des candidats plus motivés qui vont s'insérer plus durablement dans l'entreprise et générer une meilleure ambiance, source inégalée de performance.

1re PARTIE

Enquête Ipsos pour le Lab'Ho

Recruteurs, recrutés : pas (tout à fait) le même combat…

Cette étude s'appuie très largement sur une enquête réalisée par Ipsos France, qui a alimenté le Lab'Ho en données significatives concernant les deux acteurs d'un processus de recrutement, recruteurs et recrutés. Leurs réponses croisées font apparaître certaines dissensions de perception.

D'un point de vue méthodologique, l'enquête s'est déroulée en octobre 2014 auprès de 502 recruteurs et 800 personnes recrutées au cours des douze derniers mois[1] .

Ce sondage est apparu nécessaire pour éviter les biais méthodologiques inhérents aux enquêtes reposant uniquement sur des témoignages : même avec la meilleure volonté initiale, il aurait été difficile d'entrer en contact avec une diversité de parties prenantes représentant vraiment la réalité économique du pays. Le Lab'Ho s'est appuyé sur un groupe de travail[2] et un réseau d'experts engagés dans la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations, et en ce sens non nécessairement représentatifs. Le sondage, en revanche, repose sur une véritable diversité géographique, sectorielle et de taille des entreprises d'un côté, et une même diversité géographique, de qualifications et d'âge de l'autre. Ceci garantit l'objectivité des observations sur un périmètre d'étude – le marché de l'emploi en France – très vaste.

> Des recruteurs trop conservateurs par crainte de l'inconnu, des candidats modernistes par nécessité

La totalité du sondage est reproduite à la fin de l'étude, les points les plus saillants et les résultats les plus marquants sont distillés ici.

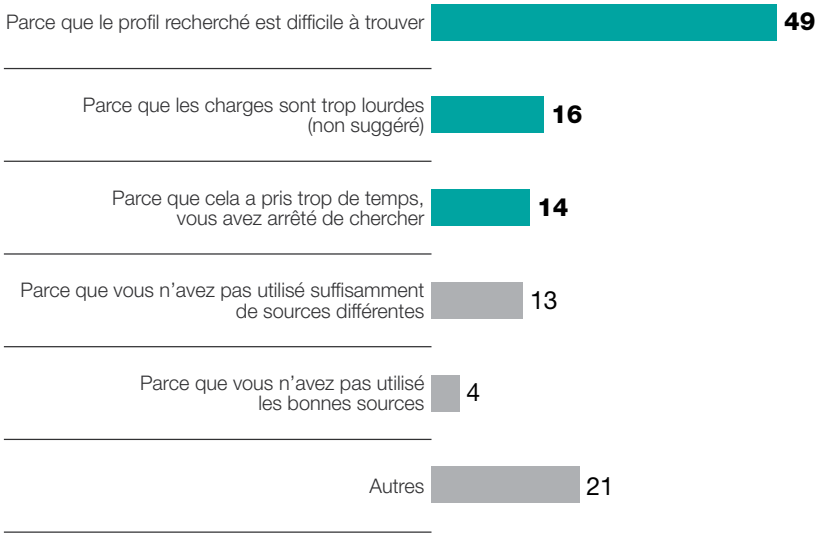
Premièrement, l'écart le plus marquant de perception entre recruteurs et candidats concerne les **méthodes employées pour sélectionner les candidats.** Si la connaissance des outils à disposition est relativement comparable, la possibilité d'utiliser de nouvelles méthodes est très diversement appréciée. Un chiffre est particulièrement cruel en ce qui concerne la capacité des recruteurs à remettre en cause leurs pratiques. A la question *« pour quelles raisons votre entreprise n'a-t-elle pas cherché à recruter au cours de ces douze derniers mois ? »*, une très large majorité affirme certes que c'est dû à l'absence de besoins (75 %) — très logique en période de crise économique, à l'absence de budget (27 %). Mais aussi parce qu'elles ne trouvent pas la perle

(1) Voir résultats complets en annexe 1, page 100.
(2) Voir la composition du groupe de travail page 119

rare. Comme l'évoque Guillemette de Larquier en avant-propos, on sait qu'un certain nombre d'entreprises ne parvient pas à recruter faute d'attractivité de l'offre, de diffusion insuffisante ou inappropriée de celle-ci ou de recherche trop systématique du « mouton à cinq pattes ». Autant de raisons qui devraient les pousser à reconsidérer leurs méthodes. Pourtant, la proposition *« nous avons renoncé à recruter par manque de compétences, de savoir-faire en matière de recrutement »* a obtenu… 0 % de réponses. Vous avez dit « remise en cause » ?

Les entreprises qui n'ont pas réussi à recruter l'expliquent par la difficulté à trouver le profil recherché

Question à ceux qui ont renoncé à recruter : À votre avis, pourquoi n'avez-vous pas réussi à recruter ?



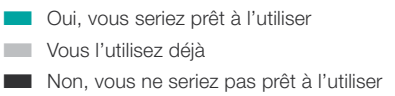
Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Ainsi, le recrutement sans CV, méthode qui induit une véritable révolution culturelle pour les recruteurs, agit comme un repoussoir : 35 % se disent prêts à éventuellement à l'utiliser et 40 % affirment qu'ils ne sont pas prêts à le faire. À l'inverse, 71 % des candidats se disent ouverts à cette nouvelle méthode quand seulement 21 % d'entre eux y seraient opposés. De tels écarts soulignent les tensions d'un marché de l'emploi très dual sur les méthodes : un certain conservatisme des recruteurs qui font face à une pression accrue de leurs directions, préjudiciable aux expérimentations ; face à eux, des candidats très ouverts aux nouvelles méthodes, sans doute par nécessité et en réponse au climat anxiogène d'une recherche d'emploi prolongée.

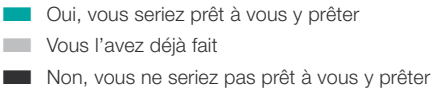
Des candidats plus enclins à essayer les nouvelles méthodes de recrutement que les recruteurs

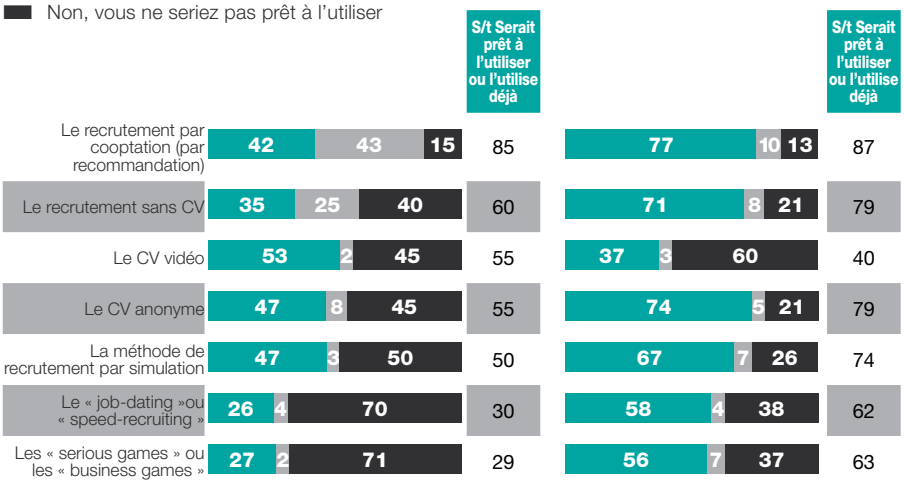
Pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à l'utiliser ?

A CEUX QUI CONNAISSENT CHACUNE DES MÉTHODES



Pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à vous y prêter ?





Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

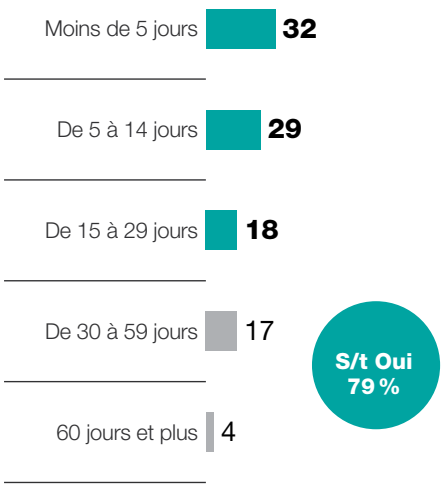
> Une même angoisse face au fait de ne pas trouver

L'autre élément extrêmement fort qui ressort de ce sondage est **l'impatience généralisée face à la prise de poste.** D'après les observations de Thomas Vilcot, directeur des Relations humaines France de Casino Proximité et ancien directeur du Recrutement du Groupe Casino, les recruteurs souhaitent en moyenne une prise de poste effective dix-neuf jours après la publication de l'offre. Une célérité qui peut s'entendre lorsqu'il s'agit d'un poste aux missions parfaitement définies, avec des candidats arrivant par cooptation et un entretien d'embauche unique. Pas tous les postes, donc. Et quand bien même : à la question purement empirique *« dans l'idéal, combien de jours devrait selon vous prendre ce type de recrutement ? »* 32 % des sondés osent déclarer moins de 5 jours ! Cette proportion est de 22 % dans les entreprises de plus de 50 salariés dont on pourrait penser que, pour elles, le délai de recherche est plus gérable. Une précipitation en matière de recrutement qui a un coût caché énorme : désorganisation des équipes, taux de *turnover* élevé et donc

obligation de recruter à nouveau, désagrégement de l'ambiance… Les nouvelles technologies de l'information nous donnent l'illusion de l'instantanéité. Mais ce qui est possible techniquement ne l'est pas humainement. La proportion décroît à mesure que les délais s'allongent : seuls 17 % des recruteurs pensent que 30 à 59 jours est un délai idéal. Pire, parmi les entreprises qui n'ont pas réussi à recruter malgré leur volonté de le faire, 59 % ont cessé de chercher après seulement un à deux mois de recherche. Un découragement qui traduit mieux que tout notre rapport au recrutement : il faut qu'il advienne sans délai, une posture qui relève du caprice ... ou du moins de l'absence de remise en cause.

Idéalement, les recruteurs souhaiteraient que les recrutements soient plus rapides

Et dans l'idéal, combien de temps, en jours, devrait prendre selon vous ce type de recrutement ?



Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Davantage que le problème de rapport au temps, **l'obstacle majeur reste une mauvaise définition initiale du poste.** En effet, 49 % des entreprises qui n'ont pas réussi à recruter l'expliquent par le fait que *« le profil recherché est difficile à trouver »*, une proportion qui souligne très lourdement comme le dit Guillemette de Larquier que la France ne prend pas assez au sérieux les questions de recrutement. Investir davantage dans le recrutement n'a rien d'une dépense supplémentaire. Il s'agit au contraire d'un placement au service de l'efficacité économique de l'entreprise.

Il y a donc clairement un manque de cohérence temporelle de la part des recruteurs… Mais aussi des candidats. En effet, le sondage fait ressortir que la majorité d'entre eux – rappelons que l'ensemble des sondés a trouvé un emploi au cours des douze derniers mois – éprouve un **sentiment de découragement** en moins de trois mois. Une peur que les observateurs distanciés qualifieront d'irrationnelle, mais qui s'explique parfaitement par le climat anxiogène diffusé par les médias, qui surreprésentent la crise au quotidien. Cette peur a un autre corollaire étonnant : les médias véhiculent volontiers, via des témoignages ou des enquêtes, l'idée de candidats découragés « malgré des centaines de candidatures ». Ceci alimente l'idée d'une société bloquée où des assaillants du marché de l'emploi sont sans cesse repoussés, voire ignorés par les seigneurs recruteurs cachés dans

leur château fort. La réalité est infiniment plus contrastée : sur le panel de 800 embauchés, seuls 7 % ont effectivement adressé plus de 100 candidatures (et ont tout de même trouvé, *in fine*). Si on élargit la recherche à ceux ayant adressé plus de 50 candidatures, on n'obtient que 4 % supplémentaires, soit un total de 11 % des candidats ayant cherché très largement un emploi : une proportion très faible au regard du bruit médiatique. Leur cas est évidemment très préoccupant, mais on prend le problème à l'envers. Plutôt que d'évoquer la France figée, on aimerait parler du besoin de mieux accompagner les candidats dès le départ. Envoyer plus de cent candidatures traduit à l'évidence une inadéquation entre le profil (ou sa présentation) et les offres auxquelles ces candidats postulent.

Un chiffre qui interroge sur la fluidité du marché du travail, peut-être là aussi supérieure à ce qui est souvent avancé : 47 % des candidats ont trouvé leur poste en déposant un nombre de candidatures inférieur à cinq. Excellente nouvelle ? Pas nécessairement. Mais cette forte proportion s'explique très aisément par deux raisons. D'une part, certains secteurs restent sous tension : avec un profil simplement proche des attentes et un peu de motivation, une ou deux candidatures peuvent suffire pour des postes à bas niveau de qualification (BTP, restauration, services à la personne) ou à des niveaux supérieurs, mais aux ressources en talents pénuriques (informatique). D'autre part, parmi les 800 candidats qui ont été recrutés, certains étaient déjà en poste. Parmi eux, deux hypothèses : ceux qui ont été chassés, et on peut décemment imaginer qu'une ou deux chasses auront suffi ; ceux qui ont cherché un autre poste, avec un ciblage restreint qui, là aussi, explique ce chiffre très élevé pour les recrutés en moins de cinq candidatures. Néanmoins, la force de ce chiffre confirme que la France est bien un pays d'*insiders*, où ceux qui sont déjà dans l'emploi jouissent d'une bonne capacité à évoluer dans le système, quand les *outsiders* ont davantage de mal, ne serait-ce qu'à accéder à l'emploi.

> ***« La France est un pays d'insiders, où ceux qui sont déjà dans l'emploi sont capable d'évoluer dans le système, quand les outsiders ont davantage de mal. »***

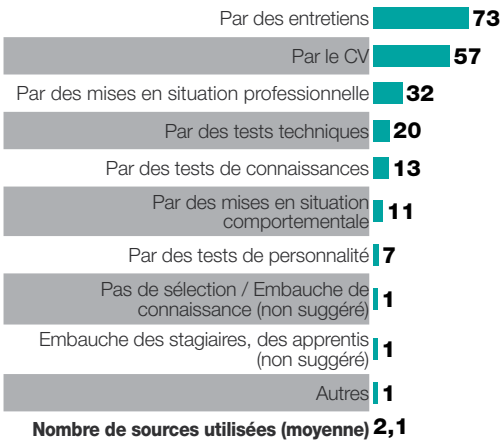
> Et la spontanéité ?

Autre grande surprise de l'étude, le fort succès des candidatures spontanées. Si les recruteurs déclarent utiliser en moyenne 3,5 sources (de 3,3 pour les entreprises de 1 à 5 salariés à 5,9 pour celle de plus de 50 salariés), la place accordée aux candidatures spontanées dans leur liste est déroutante. Ils placent « les connaissances, le réseau, les recommandations» en tête à 77 %. En troisième position, on retrouve le Pôle emploi avec seulement 45 % puis « le recrutement dans les écoles, les universités », là encore très loin derrière, uniquement prisé dans 25 % des réponses. Dans ce contexte, les 66 % d'avis favorables accordés aux candidatures spontanées doivent être lus comme un signe fort. Sans dire qu'il y aurait un marché caché (Guillemette de Larquier

réfute ce terme, en arguant que la France ne se distingue pas des autres pays de l'OCDE en termes d'offres informelles) ou que les entreprises sont trop frileuses en matière de recrutement, on peut lire dans ce chiffre la meilleure illustration du sous-équipement chronique français en matière de recrutement. À force de ne pas s'entourer, les entreprises ne savent pas formaliser leurs besoins, ne savent pas où diffuser leurs offres et sont donc d'autant plus enclines à retenir les profils intéressants qu'on leur adresse.

Entretiens et CV sont les deux moyens privilégiés pour la sélection des candidats

Et d'une manière générale, lorsque vous cherchez à recruter, comment procédez-vous à la sélection des candidats ?



Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Au final, ces dissensions de perception du recrutement entre entreprises et candidats doivent nous alerter. Nous voudrions que recruteurs et recrutés aient un même combat : l'épanouissement dans l'emploi. Or, nous constatons que les recruteurs semblent encore trop lancés dans une course au recrutement hâtif contre des candidats qui perdent vite le sens de la mesure et peuvent en venir à accepter des postes qui ne leur conviennent pas. Il est urgent d'insuffler un peu de bon sens dans cette relation entre recruteur et recruté.

2e PARTIE

Recruter autrement... Oui, mais comment ?

En introduction, nous avons essayé d'expliciter le « pourquoi » de notre objet, et nous entendons désormais nous attaquer au « comment ». S'il est aisé de répondre en quelques points aux enjeux inhérents à un recrutement alternatif, la méthode à adopter, en revanche, nécessite une pluralité de solutions.

En effet, au risque de décevoir le lecteur venu chercher une solution miracle à une problème complexe, disons-le sans ambages : le recrutement idéal n'existe pas. Il existe des recrutements catastrophiques, des recrutements interdits ou hors la loi, notamment car ils enfreignent la législation sur les discriminations. Des recrutements trop hâtifs, bâclés, de complaisance ; certains recrutements encore ne sont pas adaptés, ou de connivence et peu efficients. Il y a aussi, comme on a pu le lire dans l'avant-propos de Guillemette de Larquier, de très nombreux recrutements (mais par essence, impossible d'en évaluer la portée ni même l'échelle : quelques milliers ou plusieurs centaines de milliers ?) qui n'aboutissent pas, faute de candidats idéaux, voire de candidats tout court… Voilà, la critique est aisée, mais l'art est difficile. Celui du recrutement est protéiforme, raison pour laquelle cette étude poussera pour chaque étape d'un processus de recrutement une pluralité de conseils, recommandations et autres bonnes pratiques afin que chacun réfléchisse, selon les spécificités auxquelles il fait face, à la solution qui s'adaptera le mieux à son entreprise.

> Un art protéiforme

Une conviction domine l'ensemble de nos réflexions : le salut ne passera pas par les seuls outils de recrutement (voir le chapitre Retour vers le futur du recrutement). Non qu'ils soient devenus obsolètes dans un monde de plus en plus intuitif. Mais ces débats techniques empoisonnent et emprisonnent l'ensemble des réflexions sur le recrutement pour éviter de se poser d'autres questions en amont. Pour prendre un cas emblématique, ce n'est pas la non utilisation du CV anonyme qui est responsable de notre conformisme. Et ce n'est pas le seul recours à cet outil qui mettra fin à la guerre des clones. Car trop de biais permettent toujours de contourner ces solutions techniques pour perpétuer les schémas ancrés et confortables.

Aussi, pour toutes les bonnes pratiques que nous promouvons, à l'innovation technique est systématiquement associée une innovation intellectuelle. Une approche plus profonde de ce que doit être le recrutement. Nous prônons une « chaîne du recruter autrement » qui part de l'amont et va jusqu'à l'intégration en impliquant une remise en cause des certitudes sur

le recrutement. Une méthode plus exigeante humainement, mais dont la contrepartie pour l'entreprise est assurée par le fait que ces recrutements, mieux pensés, donnent lieu à un meilleur épanouissement des personnes recrutées, source de meilleure productivité. Ceci est observable par des indicateurs classiques comme le taux de *turnover* ou l'absentéisme au travail, mais également par l'évolution desdites personnes au sein même de la structure. Jamais vraiment universelles, mais toujours réplicables, duplicables ou importables pour partie, ces bonnes pratiques visent à favoriser un essaimage vertueux. Forts des convictions élaborées conjointement lors des échanges de notre groupe de travail, de nos observations et des résultats de notre étude Ipsos, nous proposerons quelques recommandations pour recruter mieux — dès aujourd'hui.

CHAPITRE 2.1

Scénario pour 2025, retour vers le futur du recrutement

Recruter autrement : cette question qui nous préoccupe en 2015 se posera-t-elle dans les mêmes termes en 2025 ? À l'évidence, non. D'une part, parce que l'évolution démographique du pays aura profondément changé la donne : le mal emploi des séniors sera moins prégnant, et l'entrée des jeunes sur le marché de l'emploi se fluidifiera pour plusieurs raisons. Entre les départs massifs en retraite et l'engouement des jeunes diplômés pour l'international, le delta entre l'offre et la demande devrait se réduire. La pyramide des âges devrait avoir modifié les critères purement structurels du marché de l'emploi. En ce qui concerne les éléments conjoncturels, la plus grande prudence à l'horizon d'une décennie devrait être de mise...

Au-delà des données démographiques, plusieurs facteurs majeurs vont influer sur l'avenir des recrutements, au premier rang desquels les évolutions technologiques. Et en ce domaine, l'humilité doit primer. Les conférences sur l'évolution d'Internet au début des années 2000 se trompaient grossièrement sur les avancées techniques et leurs conséquences. Aussi devons-nous porter notre attention sur les révolutions déjà en germe et envisager ce que leur généralisation changerait dans la pratique de recrutement. Assez rapidement, nous sommes confrontés à la problématique suivante : le progrès technique amène-t-il un progrès en matière de recrutement ? La réponse sera forcément nuancée...

Voici un panorama non exhaustif de quelques grandes tendances sur l'avenir du recrutement, en termes d'innovation liées aux technologies.

> La marque employeur et l'expérience candidat

Apparu en France à la fin des années 90, le terme de marque employeur regroupe tous les aspects intervenant dans le contenu et l'image de marque d'une entreprise : territoire et style d'expression, description de la qualité de ses produits, de ses équipes, de ses valeurs, logo, charte graphique, en somme la personnalité de l'entreprise. Il inclut naturellement la notion de positionnement RH de l'entreprise, qui répond à la question : « pourquoi venir travailler — et rester — chez nous ? » Cette notion donne à voir des éléments comme la culture de l'entreprise, ses valeurs, ses modes de fonctionnement, ses politiques RH et RSE… et d'autres, plus concrets, comme les pratiques managériales, les processus RH, l'ambiance, les conditions de travail, les possibilités d'évolution…

Avoir une marque employeur bien formulée et cohérente permet de disposer d'une image valorisante et basée sur la réalité de l'entreprise, de la rendre plus visible, plus lisible et plus transparente. Elle permet fidélisation et engagement des collaborateurs, car cet apport de sens les aidera à projeter cette image aux clients et autres parties prenantes. Elle permet également, à l'externe, d'améliorer l'attractivité de l'entreprise : il ne s'agit pas tant de multiplier le nombre de candidatures, que d'attirer les candidats dont l'entreprise a besoin.

La marque employeur sera-t-elle si différente en 2025 de ce qu'elle est déjà censée être aujourd'hui ? Lors de la #rmsconf[1], qui s'est tenue en octobre 2014 à Paris, Christophe Fourleignie, vice-président France de TMP Worldwide a évoqué une marque employeur détachée de la marque produit, *« multicanale, omni devices, riche de sens, interactive, différenciante et inspirante, individualisée et contextualisée, déployée autour de toutes les parties prenantes. »*

(1) #rmsconf (recrutement mobile & social conférence) est le plus grand événement recrutement, marque employeur et campus management. Il a lieu chaque année à Paris et Lyon. Toutes les infos : www.rmsconf.com.

Désormais, le seuil de l'entreprise est mobile physiquement et dans le temps ; il y a parfois une contrainte, parfois une aspiration à mêler intime et professionnel, cocon et bureau. Aussi, les marques employeurs de demain devront jouer de ces codes en offrant davantage de proximité avec les candidats que par le passé. *« C'est le cas pour Michel et Augustin, ou Innocent par exemple. On raconte l'histoire de l'entreprise (story telling) de façon authentique, on met les individus qui la font vivre en avant, que ce soit pour vendre un produit ou promouvoir la marque et son positionnement RH. Ce n'est plus la marque elle-même qui s'exprime, c'est le collaborateur qui est l'ambassadeur de son entreprise et de son attractivité »* souligne Jean-Christophe Anna, directeur général de la société #rmstouch, société spécialisée en recrutement mobile & social et organisatrice de l'événement #rmsconf.

Côté candidats, la liberté dans la relation à l'entreprise est également plus grande. Ces sites proposés par les entreprises ne sont pas exclusifs, il est possible de s'y inscrire pour booster ses chances et multiplier les canaux de recherche. *« Les candidats ne sont plus présents sur les seuls les sites emplois mais seront de plus en plus multidevice »* poursuit-il (voir témoignage page 34).

> Des algorithmes pour sélectionner les candidats

C'est sans doute le point le plus contestable — et contesté — en ce qui concerne le progrès lié aux nouvelles technologies. Sans encadrement éthique et moral très fort, sans garde fous humains d'airain, nous pourrions basculer dans un monde où la fonction RH serait vidée de sa substance, à tout le moins du H d'humain. La très forte montée en puissance des moteurs de recherche et la formidable masse de données qu'offre le Big Data trouvera naturellement aussi une application dans le recrutement. Les piles de données compilées, analysées, et disséquées par des robots seront utiles dans la pré-sélection pour des postes à très forte demande où le premier tri permettra d'écrémer sur des critères objectifs : expérience, poste similaire, niveau de langue…

Appliqué au recrutement, le recours aux algorithmes a donc l'avantage de donner des résultats rapides, complets, cohérents et lisibles, mais de par l'homogénéité structurelle qu'il propose, il ne répond pas à l'aspiration de recruter autrement. Notamment aussi en raison du fait que certains profils ne seront jamais identifiés par les algorithmes et n'arriveront pas à la notoriété suffisante pour être lus par les recruteurs.

« On a suffisamment de recul aujourd'hui pour savoir que la technologie doit être un assistant et pas un faiseur de décision, explique Jérémy Lamry,

fondateur du cabinet Monkey Tie (voir page 74). *La réussite d'un recrutement ne peut se satisfaire de pure logique. Un algorithme vous donne le résultat d'une équation grâce à un certain nombre de critères que vous avez présélectionnés. Mais qui vous dit que l'équation est bien la bonne ? Qui vous dit qu'il n'y a pas des éléments que vous n'avez pas pris en compte et qui donneraient un résultat différent ? Aujourd'hui, les algorithmes sont dangereux car ils traitent uniquement de ce qu'on connait…Confier le recrutement à des algorithmes, c'est considérer qu'on connait strictement tous les paramètres de la réussite d'un recrutement, ce qui est faux. L'algorithme de recrutement doit uniquement être un outil de présélection, d'aide à la décision. Il faut aussi se fier à l'intuition.* »

> Détecter les candidats par anticipation via les réseaux sociaux, challenges et salons de recrutement virtuels …

Contrairement au point précédent, il ne s'agirait pas d'une nouvelle approche du marché de l'emploi déshumanisé, mais d'une accélération de tendances actuelles rendue possible par la technologie. L'enquête Ipsos pour le Lab'Ho confirme la très forte efficacité des candidatures spontanées, qui souligne deux choses. D'une part, la volonté des candidats d'aller au-devant des offres pour trouver les entreprises qui leur plaisent. D'autre part, le fait que les entreprises répondent favorablement à des demandes qu'elles n'avaient pas formulées peut traduire plusieurs choses : qu'elles n'avaient pas pris le temps d'enclencher un processus de recrutement, qu'elles ne savaient pas formaliser les besoins/compétences attendues, qu'elles n'osaient pas franchir le pas de la publication d'offre mais ont été séduites par la candidature… Aussi, l'envie est déjà là et Internet ne fera que renforcer une tendance naturelle à la fluidification de ce marché des profils qualifiés qui peuvent choisir parmi les employeurs, et des entreprises très compétitives avides de se battre pour attirer les meilleurs.

Les réseaux sociaux professionnels comme Viadeo ou Linkedin permettent de faire émerger des candidats qui mettent eux-mêmes en avant des compétences très ciblées. Les challenges ont quant à eux pour vertu d'attirer ceux des candidats qui se sentent en phase avec la culture de l'entreprise (voir témoignage de Cédric Mendès, Colas, page 63). En somme, pas de révolution, mais une évolution de la même manière que Meetic n'a pas révolutionné le secteur des petites annonces qui existait déjà avec des titres spécialisés comme *Le Chasseur Français,* mais a modernisé, popularisé, voire industrialisé cette pratique. Pour prolonger l'exemple, les précédents historiques nous montrent que l'accélération technologique induit également une démocratisation de l'usage : si quelques centaines d'âmes esseulées franchissaient le pas d'écrire au journal pour publier une annonce, plusieurs

millions de Français sont inscrits sur des sites de rencontres. Gageons qu'il en ira de même pour les nouvelles technologies dans le recrutement. Si certains modes de recrutements sont aujourd'hui marginaux en termes de masse et non d'impact médiatique (les réseaux sociaux sont utilisés pour seulement 2 % des recrutements), on peut estimer raisonnablement que cette tendance va aller crescendo.

> Le meilleur comme le pire

Le diagnostic sur le recours aux nouvelles technologies dans le recrutement pourrait avoir été formulé par François Rabelais avec son célèbre *« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme »*. Appliqué au recrutement, cela signifie qu'il ne sert à rien d'encenser ou de critiquer en soi le recours aux NTIC. Bien sûr, ces technologies offrent une instantanéité et une proximité inédites : des candidats très exclus ou enclavés géographiquement peuvent théoriquement contacter n'importe quel recruteur au monde. Ils ont la possibilité de se rendre visibles sur les réseaux sociaux et ainsi d'attirer l'attention de recruteurs. En prenant le contrôle de leur image numérique, ils pourront convaincre comme jamais. Pour autant, le fait de pouvoir contacter n'importe quelle direction des Ressources humaines ne vous donne pas de gage de réussite, si votre dossier ne bénéficie pas des atouts nécessaires. Juste l'illusion du possible qui, lorsqu'elle est trop souvent déçue, peut conduire au désenchantement. Au-delà de ces néfastes désillusions, prenons également garde à ne pas présélectionner à l'excès alors que le web porte justement intrinsèquement les atouts pour ouvrir le scope. Le recours à des techniques telles que les algorithmes et autre Big Data constitue l'incarnation de ce que les Grecs appellent le pharmakon : à la fois médicament et poison. À nous de savoir choisir ce que l'on veut.

PAROLES D'EXPERTS

JEAN-CHRISTOPHE ANNA
Directeur général de #rmstouch

Le recrutement mobile et social, un état d'esprit, avant tout

« Les outils, c'est bien, mais pas suffisant. Recruter autrement, et être recruté autrement, c'est avant tout une histoire de comportement. On a aujourd'hui amorcé une réflexion sur la façon de faire évoluer les classiques du recrutement. Le CV est un carcan, la lettre de motivation n'est jamais lue. Et l'entretien, tel qu'il est aujourd'hui mené, est inutile et inefficace, avec ses masques et ses jeux de rôle. Il analyse l'avant, les diplômes, le parcours, sans permettre au candidat de se projeter, ni projeter le candidat dans le poste. Il focalise sur ce qui a précédé la rencontre, non sur le potentiel, le comportement ou les compétences. La recherche d'un candidat qui dispose d'une expérience sur la même fonction, dans le même secteur d'activité, dans une entreprise de taille comparable conduit inévitablement au clonage.

Un changement complet de philosophie et d'approche est en cours, forcément accéléré par ces outils formidablement puissants qui permettent de passer à l'action pour peu que l'on soit suffisamment audacieux et curieux.

> ***« Le nouveau recruteur est chasseur, blogueur, premier ambassadeur de son entreprise. »***

Le métier de recruteur évolue. Mon entreprise a formé en trois ans près de 600 recruteurs à l'utilisation des réseaux sociaux tels que Viadeo, LinkedIn… et même Twitter et Facebook. Le nouveau recruteur est chasseur, blogueur, premier ambassadeur de son entreprise. Il anime des viviers de candidats, constitués en communautés sur les médias sociaux. Il répond en toute transparence aux questions que ces candidats peuvent légitimement se poser sur leur futur métier. Par exemple, j'ai récemment cherché un community manager, j'ai publié une annonce atypique sur notre média #rmsnews, avec une unique question : « quelle est votre vision du recrutement de demain ? » J'ai eu une quinzaine de candidatures en deux semaines et je me suis interdit de regarder les profils des candidats qui m'avaient envoyé un CV. Je n'ai pris en compte que ceux qui répondaient à la question posée. Les candidats sélectionnés avaient déjà fait preuve de compréhension de notre besoin, de motivation, de savoir-faire, de savoir-être…

Le candidat évolue aussi. Il est aujourd'hui candidat à vie, plus uniquement au moment où il est en recherche active. Il sait qu'il ne fera pas carrière dans la même entreprise toute sa vie. Il façonne son identité numérique, son personal branding, et se rend par la même occasion directement accessible des recruteurs tout au long de sa carrière. Aujourd'hui, sur certains types de métier, envoyer des

candidatures spontanées ou répondre à des annonces n'est pas très efficace. Si le candidat arrose indistinctement toutes les entreprises, sans avoir réfléchi à qui il écrit ni pourquoi il écrit, ça ne marchera pas. En gérant son image et son empreinte numérique (Viadeo, LinkedIn, Do You Buzz), il se rend de facto accessible à tout recruteur, à tout moment de sa carrière.

Mais ceci n'est que la première étape. Dans un deuxième temps, il peut matérialiser son réseau online, et ceci dès le début de sa carrière professionnelle. Tout le monde a un réseau, quelle que soit son école ou sa formation d'origine, camarades de promo, maîtres de stage, parents, amis. Troisième étape, le candidat doit se donner les moyens de se rendre vraiment visible, sans être noyé (en France, il y a déjà 9 millions de personnes sur Viadeo et 8 sur LinkedIn). Cela signifie être engagé, échanger avec ses pairs sur les groupes de discussion, partager de l'information utile, investir ses sujets de prédilection. Ainsi, il crée son écosystème professionnel.

Il y a une sélection naturelle non plus par le diplôme mais par le comportement. Chacun connaîtra de nombreuses vies professionnelles différentes et exercera de plus en plus de métiers. Les façons de se former tout au long de sa carrière se multiplient, avec les Mooc ou le compte individuel de formation par exemple. Ce qui compte désormais est davantage la plasticité intellectuelle ou la curiosité que le diplôme. Si le candidat reste avec son diplôme initial et son CV rigide, il contribue lui-même à la reproduction du système, au clonage, car il n'essaie pas d'aller voir au-delà. Cela signifie que ne pas avoir le bon diplôme initial ne vous condamne plus comme par le passé.

Cela peut aussi avoir des conséquences sur le type de contrat, notamment sur la pérennité des CDI. Le recruteur ne va-t-il pas devoir être un sélectionneur d'individus aux parcours variés ? Composer une équipe en fonction d'un projet, qui sera dissoute à son aboutissement et dont les membres seront ensuite appelés sur d'autres projets, dans d'autres entreprises, avec d'autres collègues ? Déjà, le fait de partager, de travailler à distance ou en mode projet fait nécessairement bouger les lignes. Mais l'évolution est lente, le public des RH est assez hétérogène et certains sont réfractaires au changement. La mission de ma société, #rmstouch, est d'évangéliser les entreprises, les écoles et universités pour faire évoluer le recrutement, le marketing employeur et le campus management, et ainsi optimiser l'expérience candidat. »

Décryptage

« En l'état actuel, le recours aux nouvelles technologies dégrade la relation de recrutement.»

Entretien avec François Geuze

Maître de Conférence associé au sein du Master MRH de l'Université Lille 1, et directeur de la recherche d'O2J, cabinet conseil spécialisé en audit du climat social

Lab'Ho : Recruter en 2025 comprendra des évolutions technologiques et une possible révolution avec le recours au Big Data, au recrutement prédictif et autres algorithmes. Que vous inspirent ces changements ?

FG : L'inverse de votre point de vue… D'un point de vue médiologique, ce que vous dites se tient, mais en matière de recrutement, la révolution a déjà eu lieu avec Internet. Le Big Data ne sera qu'une évolution soft après cette rupture. Depuis les années 1980, la fonction recrutement a évolué sous la pression des entreprises : elles voulaient aller plus vite, se tromper moins et elles voulaient « les meilleurs », le tout pour le moindre coût possible. L'Internet a permis cette évolution : rapidité, simplicité de mise en œuvre, capacité de gérer de grands flux de candidatures avec comme conséquence, et sans le dire, une *low costisation* du marché du recrutement.

Prenez le prisme des candidats. En apparence, l'évolution est très bénéfique pour lui, car cela va plus vite. Avant, ils ne pouvaient humainement candidater plus de trois fois par jour. Aujourd'hui, les mêmes candidats peuvent envoyer des dizaines de candidatures par jour. Il en résulte une dégradation de la valeur moyenne des candidatures reçues : avant, les CV étaient rares et chers. Aujourd'hui, les *bons CV* sont rares et chers car noyés dans un volume de candidatures très important. Ce sont les recruteurs qui écopent de cette dégradation, car il est difficile d'évaluer la bonne information au milieu du bruit. Enfin, cette massification des candidatures conduit trop les recruteurs à des logiques binaires quant à la première sélection : vous êtes dans le profil et tout va bien, vous n'y êtes pas et votre candidature n'a aucune chance. Ceci nous conduit à passer à côté de candidats ne rentrant pas exactement dans le cadre et qui, pour peu que l'on ait pu examiner les besoins de l'entreprise sous un autre angle, auraient pu parfaitement convenir et apporter une valeur ajoutée supplémentaire.

Ceci engendre une seconde dévaluation : celle de la relation recruteur/recruté, à cause de l'explosion des absences de réponses aux candidats.

Si je voulais être provocant, je m'étonnerais qu'il reste des gens voulant faire ce métier… Je constate d'ailleurs des évolutions fortes dans la fonction : il semble (ceci reste à démontrer) que concomitamment à l'arrivée de ces technologies et à la massification des candidatures, le profil du recruteur se soit « juniorisé », les fonctions de recrutement étant de plus en plus souvent considérées comme « d'entrée » dans la fonction RH. Ceci a gravement impacté la crédibilité du métier, notamment dans le cadre des relations avec les managers qui, au final, sont les recruteurs. Les cabinets spécialisés représentent un second marché, de qualité certes, mais marginal en quantité. Pour vous répondre clairement, on a réformé la technique, mais pas révolutionné l'usage. Ça pourrait être dangereux si l'on n'y prend pas garde.

> ***« On a réformé la technique, mais pas révolutionné l'usage. »***

Lab'Ho : Et justement, en parlant de dangers, quid du recrutement prédictif et des autres outils scientifiques ?

FG : Replaçons le débat : à qui cela s'adresse-t-il ? Qui va oser y aller ? Ceci ne va en définitive concerner qu'un nombre très limité de candidats et d'entreprises car une majorité des recrutements en France s'effectue et continuera de s'effectuer de façon conventionnelle voire artisanale. Je ne dis pas qu'on ne doive pas s'y intéresser, il y a d'évidents risques de dérives. On aimerait entendre de manière plus forte le Syntec Recrutement, car on parle d'outils qui peuvent être particulièrement intrusifs dans la vie privée du candidat ou être en parfait décalage par rapport à ce que l'on pourrait qualifier du « minimum déontologique ».

Par ailleurs, je trouve qu'il y a une escroquerie sémantique : le recrutement dit prédictif est en réalité tout sauf prédictif, il est figé. Vous remplacez un élément par son clone, ou éventuellement son clone avec plus d'expérience. Une vision fixiste de l'entreprise qui, pourtant, bouge toujours. C'est un non-sens ! On rate l'essentiel de nos métiers, l'anticipation, la capacité à déceler les potentiels. Là encore, on prend le problème à l'envers : une étude publiée par des chercheurs d'Harvard nous dit que les algorithmes sont meilleurs que les recruteurs. Pourquoi pas, il n'y a pas à s'en réjouir ou à le déplorer, il s'agit juste de constater qu'on doit aider les recruteurs à faire mieux leur métier.

En plus de ces aspects qualitatifs, il y a évidemment un risque juridique majeur avec le recours aux ATS *(Applicant Tracking System)* très présents et intéressants et la généralisation des réseaux sociaux professionnels comme Linkedin ou Viadeo. Ces outils renforcent considérablement le risque de discrimination, car on peut aller chercher des informations n'ayant aucun rapport avec le poste qui sera proposé (en contradiction alors avec l'article L-1221-6 du Code du Travail).

Dès lors, vous pouvez être sélectionnés pour des critères qui n'ont rien à voir avec le poste, ouvrant ainsi de véritables risques en matière de discrimination directe ou indirecte. Pour l'heure, la CNIL tarde à réagir sur ce sujet.

Si l'on met ces périls bout à bout, vous comprenez bien que la relation est durablement dégradée bien au-delà de l'entretien. Maltraitez vos candidats, vos collaborateurs vous le rendront ! La confiance s'érode fortement alors même que le premier jour de travail n'a pas commencé, il y a là un enjeu considérable. Mal recruter, c'est s'exposer à une explosion de son *turnover* très rapidement.

Lab'Ho : D'où l'enjeu de « Recruter autrement » ! Un conseil en ce sens ?

FG : Revenir aux fondamentaux ! Rappelons que le recrutement est un vrai métier, pour lequel nous devons avoir des professionnels formés : de nombreux recruteurs n'ont aucune connaissance du cadre règlementaire dans lequel ils exercent ! Nous avons besoin de plus de diversité dans la fonction recrutement qui ne peut reposer que sur des juniors embauchés dans une logique *low cost.* Par ailleurs, au-delà de la formule, il faut remettre le candidat dans le processus. Toutes les entreprises prétendent le faire, mais c'est faux. Aujourd'hui, ce sont des logiques de performance des processus qui prédominent avec la seule dimension économique qui prévaut. Se pose alors la question des moyens pour fiabiliser l'ensemble de la chaîne. Prenez Google, quelques informations glanées sur le net nous indiquent qu'ils ont une base de CV active d'un million de candidats. Un chiffre énorme, mais avec 350 personnes qui seraient affectées au recrutement, rapporté à 220 jours ouvrés, cela fait 13 CV par jour et par employés. Voilà des ratios de recrutement différents, le primat de l'humain !

> ***« Un conseil pour recruter autrement : revenir aux fondamentaux ! »***

CHAPITRE 2.2

Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement, aujourd'hui

Étape N°1 / Diffuser une autre culture du recrutement 40

Étape N°2 / Définir ses besoins autrement 48

Étape N°3 / Rédiger l'offre… et la diffuser ! 58

Étape N°4 / Repenser la phase de sélection 65

Étape N°5 / Après avoir signé, il faut encore jouer… 77

Étape N°1

Diffuser une autre culture du recrutement

72%

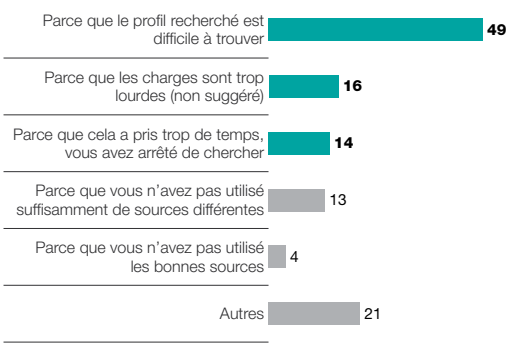
C'est la part des entreprises qui a renoncé à sa recherche de candidats en moins de deux mois, faute de trouver la perle rare. Elles sont même 13 % à avoir interrompu leurs recherches en moins d'un mois pour seulement 21 % qui ont continué après deux mois.

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Comme le souligne Thomas Vilcot dans son ouvrage, *« le recrutement est une affaire trop sérieuse pour être confiée aux seuls recruteurs »*. Aller au-delà des seuls recruteurs, cela veut dire impliquer d'autres directions, sensibiliser d'autres acteurs pour faire comprendre qu'il en va de la santé de l'entreprise de s'impliquer dans les processus de recrutement. Ceci passe d'abord par une redéfinition de ce que sont les compétences à recruter. Pour changer votre approche, vous pouvez par exemple former vos cadres à l'intelligence émotionnelle. Avant même de penser à votre prochain recrutement, posez-vous des questions simples telles que : qui est concerné par le recrutement dans ma structure ? Le président, les équipes RH, la communication ? Le manager concerné par la prise de poste, le N+1 du recruté, un environnement humain plus large ? Au-delà de la question du décisionnaire, viennent les problématiques du moment opportun pour parler de

Les entreprises qui n'ont pas réussi à recruter l'expliquent par la difficulté à trouver le profil recherché

À votre avis, pourquoi n'avez-vous pas réussi à recruter ?



Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

recrutement, de définir les besoins et de faire passer des entretiens. Ainsi que nous le montrerons dans les parties suivantes, il est capital de mieux définir les besoins, de déconstruire des certitudes concernant les compétences systématiquement associées à des diplômes. Aussi, diffuser une autre culture du recrutement, c'est prendre le temps nécessaire pour mieux définir les compétences attendues sur un poste. Dépasser une vision trop fixiste et technique et s'ouvrir à d'autres conceptions peuvent être un enrichissement salutaire. Ainsi, Christophe Haag et Bertrand Boudier ouvrent des perspectives nouvelles, avec le sujet de l'intelligence émotionnelle (voir page 42). L'exemple de Passeport Avenir (voir page 44) montre qu'une sensibilisation très en amont des équipes RH peut irriguer toute l'entreprise. Les équipes Diversité, bien sûr, galvanisées par le programme. Mais aussi les RH, dès lors sensibilisées à l'ouverture sociale et convaincues du besoin de démultiplier les programmes ce genre. Et l'ensemble des tuteurs qui, chacun dans leurs équipes, comprennent l'importance de penser différemment l'ouverture lors de recrutements. Ainsi, diffuser une autre culture du recrutement vise à polliniser des pratiques vertueuses dont l'impact, difficilement quantifiable de prime abord, s'étend très au-delà des équipes RH.

Recruteurs, que faire dès aujourd'hui ?

- Imaginez une journée annuelle du recrutement, au cours de laquelle dirigeants et managers partagent et mettent à l'épreuve leurs nouvelles idées. Cette journée encouragerait la rupture avec les automatismes et lutterait contre l'autocensure des recruteurs qui appliquent les méthodes classiques pour éviter de prendre des risques.
- Si vous avez recours à des prestataires de recrutement, demandez-leur, une fois par an, non seulement un bilan mais aussi des pistes pour explorer de nouvelles méthodes.
- Proposez systématiquement vos postes à pourvoir à l'interne avant l'externe et mettez l'imagination et la formation de vos équipes au pouvoir : révélez leurs envies d'évolution !
- Formez vos recruteurs à l'alter recrutement : lutte contre les discriminations, promotion de la diversité, utilisation des technologies du recrutement social et mobile.
- Adoptez la culture de la veille permanente plutôt que celle de l'urgence. Gardez les CV reçus en candidature spontanée. Même si vous n'avez pas de poste à pourvoir, prenez le temps de recevoir un bon candidat potentiel et conservez son profil dans un vivier, que vous animerez régulièrement.

PAROLE D'EXPERTS

CHRISTOPHE HAAG
Professeur-chercheur
à l'EM Lyon Business School

BERTRAND BOUDIER (1)
Directeur du Développement RH
du Groupe Adecco

Ne laissez plus les émotions à la porte de l'entreprise !

Lab'Ho : Intelligence émotionnelle. Séparément, les deux mots sont aisés à comprendre. On les conçoit moins accolés, pouvez-vous définir cette notion ?

Christophe Haag : Le père de ce concept est le président de l'université de Yale, Peter Salovey. A la fin des années 1980, il a modélisé un concept à quatre branches, correspondant toutes à des compétences :

- Capacité à lire les émotions chez soi et chez l'autre, avec un dictionnaire émotionnel. Cela correspond plus ou moins à l'empathie.
- Capacité à assimiler les émotions dans la pensée, à rediriger et donner la priorité à une pensée en fonction des émotions qui lui sont associées, à générer des émotions qui facilitent le jugement, la résolution de problème, la mémorisation et la créativité.
- Capacité à comprendre les causes de cet état affectif qui nous gagne. Une auto-analyse, en somme.
- Capacité à réguler ses propres émotions et celles des autres, à réguler un hyper anxieux, un extraverti…

On voit, à l'aune de ces quatre compétences, que l'intelligence émotionnelle est un processus plus qu'un trait figé. Il faut faire de la place à l'émotionnel pour mieux écouter chacun et lui permettre de s'épanouir. D'ailleurs, nos formations visent à réduire le turnover, limiter les risques psychosociaux, améliorer le bien-être au travail et donc in fine, améliorer les processus de prise de décision. Encore une fois, l'intelligence émotionnelle n'est pas un outil, mais une conception globale du management.

Lab'Ho : Mais, si cette philosophie empreinte d'empathie se vit au jour le jour, comment forme-t-on concrètement ses managers à l'intelligence émotionnelle ?

Bertrand Boudier : Nous proposons un programme de formation sur deux jours. Le simple fait d'écouter un discours sur un thème tel que celui-ci peut être efficace. Cela crée des points d'ancrage qui se diffuseront dans l'esprit

(1) Bertrand Boudier est depuis le 1er janvier 2015 DRH d'Adecco Formation

des formés pendant des années. Concrètement, il s'agit de deux journées de formation et d'information avec de nombreuses mises en situations. Nous visons à construire un outil unique de mesure du quotient émotionnel dédié aux managers. Nous avons également un programme pour tous les managers Adecco à Zurich avec trois jours exclusivement consacrés à ces questions. Là aussi, les effets vont très au-delà des journées elles-mêmes. D'ailleurs, nous demandons aux participants un feed back sur leurs émotions six semaines après leur participation et nous avons souvent des retours comme : *« Je ne me souviens pas de ce qu'il m'a dit, mais de ce qu'il m'a fait ressentir »*. C'est une évidence : prenez l'exemple de la chute des tours jumelles en septembre 2001. Vous vous souvenez forcément de ce que vous faisiez ce jour-là, avec qui vous avez parlé, où vous étiez. Preuve que l'émotionnel prend le pas et qu'il faut cesser de l'enfouir !

Lab'Ho : On ne peut qu'adhérer à vos propos et on ne demande qu'à vous croire. Néanmoins, la doxa continue à s'accorder sur le fait qu'« on laisse ses émotions au seuil de l'entreprise ». Comment faire adhérer au-delà ?

Christophe Haag : C'est une question de génération. La lame de fond de l'émotion emporte tout et, dans une dizaine d'années, les patrons fermés sur les émotions seront une espèce en voie de disparition. L'affirmation peut paraître péremptoire aujourd'hui, mais l'heure de la preuve arrive. Nous manquons cruellement d'outils fiables : 99 % des tests actuels sont auto-déclaratifs… C'est pour contrer les biais de l'auto-évaluatif et montrer la scientificité de notre démarche que nous allons créer un outil de mesure de l'intelligence émotionnelle. Une métrique de plus, mais elle aura le mérite de rassurer, servira à amorcer un dialogue.

L'avantage du QE, c'est qu'il ne condamne personne de façon définitive, rédhibitoire. On peut travailler dessus, c'est ce que l'on appelle la plasticité cérébrale. En cela, ces outils peuvent faire adhérer l'ensemble des parties prenantes : créer une émulation collective au sein de l'entreprise. En tant que chercheur et auteur, je reçois près de 20 mails par semaine de demandes pour venir présenter ou expliquer cela. Et aujourd'hui, nombreux sont les dirigeants avec qui j'ai travaillé qui deviennent ambassadeurs : chez Vinci, Xavier Huillard a mobilisé et fait évoluer tout son management pour qu'ils adoptent cette démarche fluide. Stéphane Roussel, chez Vivendi, Thierry Boiron (laboratoires Boiron), les dirigeants de Coca Cola France ou Ineo (groupe GDF Suez) osent cette approche. Aujourd'hui, l'émotion est toujours considérée comme un peu sale, mais je prends le pari que dans une décennie, l'entreprise aura ouvert grand ses portes à l'émotion !

Lab'Ho : Enfin, admettons que la révolution émotionnelle investisse les murs de l'entreprise. Quid de ceux qui restent en dehors pour cause de non recrutement ?

Bertrand Boudier : l'intelligence émotionnelle leur offrira de nouvelles occasions de se rapprocher de l'entreprise. Des managers, et donc des recruteurs, formés à l'intelligence émotionnelle, sauront remettre en cause les CV, déconstruire les normes sociales et éducatives pour être capable de recruter au-delà des apparences et s'intéresser aux potentiels. L'intelligence émotionnelle vise à promouvoir des candidats et des salariés qui sauront s'inscrire dans des organisations moins figées, grâce à leurs capacités de communication, de

collaboration, d'interaction avec les autres, de résilience aussi. Ce sont des personnes moins sujettes au stress, moins enclines aux risques psycho-sociaux. Ceux qui sont dotés d'un quotient émotionnel élevé intéresseront donc davantage les entreprises, sans que cela soit lié à un diplôme ou à un cursus. Et bonne nouvelle : contrairement au quotient intellectuel, le quotient émotionnel évolue tout au long de la vie, en fonction de l'expérience. Alors ceux qui trouvent la donne du recrutement trop figée pourront se ravir de nouveaux outils qui rebattent les cartes !

> ***« Ceux qui trouvent la donne du recrutement trop figée pourront se ravir de nouveaux outils qui rebattent les cartes. »***

Diffuser une autre culture du recrutement, c'est également aller au-devant des talents qui manquent en s'impliquant dans des programmes qui, non seulement, permettront d'ouvrir les portes de l'entreprise à des talents différents, mais aussi feront tomber les préjugés de l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise.

BONNE PRATIQUE

BENJAMIN BLAVIER
Délégué général de Passeport Avenir

Révélateurs de talents cachés

Combler les déficits que l'école ne peut empêcher, y compris à diplôme égal : voilà l'objectif que s'est assigné Passeport Avenir. Depuis dix ans, l'association relie le triptyque jeunes issus de milieux populaires / établissements scolaires volontaires / entreprises engagées. Une action qui favorise l'émergence de nouveaux talents et aide à modifier les représentations des recruteurs.

De prime abord, niveau recruter autrement, c'est loupé. Une association qui pousse les jeunes issus des classes populaires de la diversité vers les Grandes Ecoles, c'est bon pour l'égalité en France, mais pas pour le recrutement différent. Toujours de prime abord, recruter autrement, cela consiste à s'intéresser aux décrocheurs et aux personnes peu qualifiées. *« Ça, on sait faire,* affirme Benjamin Blavier. *Les initiatives pertinentes pour ces publics sont nombreuses, les recrutements sans CV, les assessment centers... La question est de démultiplier les moyens. Nous, notre postulat est qu'à diplôme égal, les jeunes issus de milieux modestes s'en sortent plus mal. Et nous voulions agir ».* En effet, même au niveau Bac+5, certains sont plus égaux que d'autres sur les aspects extra académiques qui induisent des courbes de carrières moins flatteuses au bout de quelques années. Ce qui signifie qu'à leur entrée dans le monde du travail, ces jeunes modestes ont emprunté une voie d'accès plus modeste également. *« C'est tout le sens de notre action, agir sur l'extra académique pour restaurer une véritable égalité des chances, où les candidats issus de la diversité connaissent les mêmes carrières après avoir*

décroché un même diplôme. Pour comprendre ce qui bloquait, nous avons travaillé avec des enseignants et des jeunes et identifié un triple déficit à combler.»

Témoignage

Julien Ringenbach, chef d'entreprise

J'ai intégré le programme en 2011 en rentrant en école de commerce chez Kedge BS. J'ai profité au maximum de tout ce que cela pouvait m'apporter : développer mon réseau professionnel, améliorer mes CV et lettres de motivation, me préparer à d'éventuels entretiens avec mon tuteur. L'action de Passeport Avenir est un grand plus pour nous, jeunes issus de milieux défavorisés, qui n'avons pas forcément connaissance de tous ces codes propres aux entreprises. Sur le plan personnel, Passeport Avenir m'a montré qu'une autre économie est possible, celle de l'engagement, du partage, du devoir citoyen. Voir l'intégralité du témoignage sur www.labho.fr

1. Un déficit d'informations sur ce qu'attendent les entreprises et sur la connaissance de ce monde : ses codes de réussite, les secteurs qui marchent, l'importance de la dimension internationale dans les CV de leaders.
2. Un déficit d'accès : pour accéder aux entreprises les plus prestigieuses, les jeunes issus de milieux modestes ne savent pas se présenter et manquent de réseaux, même en grande école.
3. Un déficit de confiance : souvent complexés par leur histoire, s'interdisant les études supérieures, ils en conservent les stigmates, ne se projetant pas en haut de l'échelle. Quand on vous serine que les modèles de leader sont Steve Jobs et Gandhi, vous ne vous identifiez pas, écrasé par l'aura.

Les actions de Passeport Avenir répondent aux trois déficits en même temps. Pour la confiance : des ateliers collectifs, de prise de parole en public. Le tutorat individuel avec un tuteur de grande entreprise permet de jouer sur la connaissance de l'entreprise. Les ateliers de préparation aux études supérieures se déroulant au lycée ont un impact sur la confiance et évitent l'autocensure… *«Globalement, toutes nos actions essaient de recréer une médiation individuelle que l'école ne peut plus promettre à tous. La clé du succès est là.»*

Avec une vingtaine d'entreprises partenaires et près d'un millier de tuteurs accompagnant chaque année plus de 1 200 jeunes, Passeport Avenir influence durablement le recrutement alternatif en modifiant les perceptions des recruteurs. *«Au-delà des parcours des jeunes eux-mêmes qui retentit dans leurs quartiers et lycées d'origine en diffusant l'idée que c'est possible, notre action se voit de façon tangible dans la modification de pratiques de recrutement de nos entreprises partenaires. Le top management s'implique mais cela se diffuse beaucoup plus largement : avec la preuve par l'exemple, les recruteurs revoient leurs préjugés sur les alternants, les admissions parallèles et maintenant sur les profils issus des universités.»* Passeport Avenir a même réalisé une étude[1] sur les compétences spécifiques de ces jeunes prouvant que leur recrutement s'inscrit dans une logique d'investissement à moyen terme : à court terme, ils ont moins d'entregent, moins de maîtrise des langues étrangères et moins de capacité d'initiative. Mais ces diamants bruts, à moyen terme, se révèlent plus tenaces, plus appliqués et sérieux, plus loyaux et plus créatifs. Recruteurs indécis, avouez que ça fait réfléchir, non ?

(1) http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_France/PDF/Accenture-Etude-de-la-valeur-sociale-Passeport-Avenir.pdf

PAROLE D'EXPERTS

PATRICIA CHARRIER - IZEL
Déléguée générale adjointe,
IMS Entreprendre pour la Cité

INÈS DAUVERGNE
Responsable Expertise Diversité,
IMS Entreprendre pour la Cité

« Recruter autrement, sourcer autrement »

La question du recruter autrement recouvre plusieurs dimensions au premier rang desquelles la capacité pour une entreprise à diversifier ses sources. *« Nos entreprises partenaires nous font souvent part de leur difficulté à recruter des jeunes des quartiers, en dépit de leur bonne volonté,* explique Patricia Charrier - Izel, déléguée générale adjointe et Territoires d'IMS Entreprendre pour la Cité[1]. *On s'est rendu compte qu'elles recrutaient uniquement dans les écoles de premier rang. »*

Des écoles au sein desquelles la diversité ethnique, sociale ou géographique est très faible. Et les préjugés à l'encontre des profils universitaires sont encore tenaces, quand bien même les universités — filière non sélective et peu coûteuse vers laquelle se tournent davantage les jeunes des milieux populaires, et ceux issus des quartiers — comptent 1,3 million d'étudiants.

Les résistances des entreprises sont très liées au phénomène de reproduction sociale. Les recruteurs sortent des grandes écoles et ont envie de recruter ceux qui leur ressemblent. Recruter des profils universitaires est perçu comme plus risqué (car plus théoriques, plus académiques, moins adaptables à l'entreprise) que recruter des candidats issus des grandes écoles (jugés plus immédiatement opérationnels, avec un sens pratique plus développé). Pour lutter contre ces préjugés, IMS Entreprendre pour la Cité mène un travail auprès des jeunes afin de leur donner accès aux méthodes des entreprises via le site TalentUniverCités[2] ou les préparer à l'entretien d'embauche par des rencontres avec des RH et du coaching. Le réseau accompagne également les entreprises : modifications de leurs pratiques et perceptions, adaptation de leurs méthodes de recrutement.

Car s'ouvrir à des profils universitaires implique aussi de les sélectionner différemment. Si les jeunes d'écoles de commerce sont extrêmement bien préparés au process de recrutement des grandes entreprises, les jeunes universitaires le sont beaucoup moins. Ils échouent non pas sur les questions des compétences réelles à mobiliser pour un poste donné, mais parce qu'ils sont moins bien armés et moins bien préparés à la technique de l'entretien : comment je me vends, comment je me mets en avant, comment je valorise mon profil.

L'autre difficulté du recruteur aujourd'hui est de faire face au manager. *« Il est certes très important de réintroduire dans les formations RH les questions de la non-discrimination, des méthodes objectives, du rôle déontologique du recruteur.*

(1) Créé en 1986 par Claude Bébéar, IMS-Entreprendre pour la Cité fédère un réseau de 250 entreprises en les accompagnant dans leurs démarches d'engagement sociétal.
(2) http://www.talentsunivercite.com/

Et c'est d'ailleurs assez rarement fait.» Mais surtout, le recruteur n'est qu'un point d'entrée. Celui qui décide est le manager, généralement plus expérimenté. *«Et ce sont les managers qu'il faut sensibiliser et former. C'est fait dans à peine 20 à 30 % des entreprises.»*

Cela pose aussi la question de savoir si l'entreprise a réellement besoin de ne recruter que des profils extrêmement évolutifs, au potentiel important. Elles peuvent choisir de recruter des profils plus stables, qui n'auront pas forcément envie de changer de poste tous les trois ans ou d'évoluer vers des postes de management. Teleconversemarketing, l'une des entreprises accompagnées par IMS Entreprendre pour la cité, a choisi de recruter des profils de seniors, habituellement perçus comme peu adaptables, moins mobiles, moins motivés. Philippe de Gibon, son dirigeant, en fait une force considérant que ces profils sont porteurs de richesse, d'expériences et de stabilité. *«Il est vrai que la diversité est dure à gérer, il ne faut pas faire d'angélisme,* convient Inès Dauvergne. *Diversifier son recrutement et intégrer des profils différents, ce n'est pas simple. La diversité, c'est l'inclusion de chacun, porteur de toutes ses différences et ses richesses.»*

> ***«Nous ouvrir à des profils universitaires implique aussi de les sélectionner différemment.»***

Focus

Des dispositifs innovants pour accompagner les jeunes défavorisés vers l'emploi

Depuis quelques années, les initiatives se sont multipliées pour connecter les compétences en devenir et le monde de l'emploi.

Dès le collège, les **Entretiens de l'Excellence** proposent des rencontres sur les métiers entre des jeunes et des *role models* de toutes origines. La philosophie est simple : illustrer par l'exemple le fait que la réussite est possible. Dans la même veine, **100 000 entrepreneurs** fait témoigner entrepreneurs ou cadres dans des classes, prétexte pour questionner les jeunes sur leurs apprentissages et dédramatiser leurs représentations.

Le parrainage, voire le *mentoring,* peuvent aussi être des dispositifs efficaces d'ouverture sociale. Ainsi, l'**Institut Télémaque** permet à des jeunes de milieu défavorisé d'être accompagnés jusqu'au baccalauréat par des tuteurs d'entreprise et des référents pédagogiques, le tout avec 97 % de réussite au bac. Pour sa part, **NQT (ex-Nos Quartiers ont des Talents)** mobilise des cadres pour accompagner des jeunes diplômés et en recherche d'emploi. Ce lien comble l'absence de réseau, crucial pour décrocher des entretiens.

Ces dispositifs permettent de changer de regard, de parts et d'autres, et de déconstruire certains stéréotypes persistants.

Étape N°2

Définir vos besoins autrement

40%

C'est la part des recruteurs qui estime recruter pour le savoir être et la personnalité des candidats, contre 56 % qui font prévaloir les compétences professionnelles, les savoir-faire et les expériences.

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Entreprise XX cherche Bac+5, idéalement école de commerce ou IEP pour un poste de directeur du développement. Vous êtes dynamique, avez le sens de l'initiative, êtes doté d'un bon relationnel et d'un bon réseau, postulez à candidat@laboitequilvousfaut.com. Avez-vous obligatoirement besoin d'un diplômé de Master quand vous recherchez un commercial ? *A priori*, non (même si cela peut être le cas). Peut-être même pas d'un diplômé d'une Grande École, mais la persistance quasi mythologique du poids du diplôme dans l'inconscient des recruteurs français fait que ce genre d'annonce persiste à exister en dépit du bon sens puisqu'il décourage quantité de candidats légitimes qui ne se sentent pas à la hauteur. On ne compte plus les anecdotes de recrutement impossibles parce qu'un patron Centralien (ou HEC, Sciences Po…) voulait absolument recruter un autre ancien de la prestigieuse école, sans se rendre compte que la rémunération et les responsabilités ne suivaient pas et qu'il aurait pu sans mal trouver les compétences requises ailleurs… Ce travers est bien ancré chez tous. Philippe Thurat, directeur Diversité d'Areva, confesse : *« Dans un groupe industriel comme le nôtre, la sacralisation des Grandes Ecoles d'ingénieurs existe et elle déteint sur les autres directions où le diplôme initial vaut onction. Mais on peut faire bouger les lignes : nous renforçons les profils universitaires, avec 27 % de nos recrutements issus de l'Université. Les équipes de recrutement sont désormais convaincues que cela permet de limiter l'effet clonage et de favoriser l'ouverture sociale. Cela prendra du temps, mais avec quelques exemples au sommet de l'entreprise, on déboulonnera cette statue diplômée. »*

Avez-vous toujours besoin d'une femme pour être assistant(e) de direction et d'un homme dans les métiers réputés pénibles ? L'exemple ci-après de

40 % des recruteurs ont le sentiment de recruter pour le savoir-être, la personnalité

Avez-vous le sentiment de recruter...

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

ERDF (page 51) prouve à quel point nous sommes victimes de croyances et certitudes erronées sur la classification des métiers par genre. En dépolluant nos imaginaires, en acceptant de penser contre nous même, le meilleur peut advenir. Ce qui est mis en avant pour la féminisation des équipes peut évidemment s'entendre à l'inverse… Moins fréquente, la masculinisation des équipes n'en est pas moins un vrai challenge pour une entreprise comme aufeminin.com. Selon Marie - Laure Sauty de Chalon, directrice générale du site, *« les hommes ont peur de nous de façon paradoxale. Ils nous voient comme un univers très féminin à cause des contenus du site, bien sûr, mais nous avons évidemment besoin d'informaticiens, de financiers, de RH, de communicants, de gestionnaires… Partout, y compris à la rédaction bien sûr, nous voulons des hommes mais ils ne comprennent pas ce qu'ils pourraient trouver chez nous. Donc nous allons les chercher ! Nous avons passé un partenariat avec le groupe d'enseignement supérieur Ionis, qui comprend notamment l'Epita, pour démystifier notre entreprise auprès des développeurs de demain ! Nous participons aussi aux concours de l'école 42 , bref, nous ne ménageons pas nos efforts pour attirer les hommes car la parité doit fonctionner dans les deux sens et il s'agit d'un impératif pour un groupe de 400 personnes comme le nôtre. »*

Penser contre soi-même donc. Sur les questions de parité, mais aussi en renversant la façon dont on recrute dans un secteur difficile : la bonne pratique de Teletech (page 52) montre que les dysfonctionnements évidents d'un mode de recrutement doivent inciter à faire autrement plutôt qu'à intensifier les cadences, donc les travers, en espérant récupérer en marge ce que l'on perd en qualité…

Enfin, l'exemple de la MRS (page 54) prouve qu'aujourd'hui, les savoir-faire s'acquérant de plus en plus vite, avec des savoir être accompagnés et des intermédiaires du marché de l'emploi impliqués, il est possible d'envisager des reconversions heureuses.

Pour conclure, un autre exemple rapporté par Philippe Thurat, directeur Diversité d'Areva, illustrant comment définir autrement ses besoins et contribuer ainsi à résorber les quelque 500 000 emplois non pourvus en France : *« En 2006, nos équipes de Saint-Marcel en Bourgogne avaient beaucoup de recrutements à*

faire, en raison d'une grosse montée en puissance de l'activité et de l'embauche sur des métiers en tensions. Au premier rang, les soudeurs faisaient défaut de façon structurelle : les écoles ne sortaient pas assez de diplômés par rapport à nos besoins. Nécessité faisant loi, nous avons décomposé les compétences des soudeurs pour chercher d'autres profils, non dotés du diplôme adéquat, mais capables de devenir soudeurs moyennant une formation. Un test sur les habiletés et motivations a fait ressortir que les coiffeurs et coiffeuses avaient l'habileté manuelle qui convenait à ce type de poste. Nous avons parcouru tous les CFA(1) de la région pour promouvoir notre démarche. Le fossé culturel a été le plus dûr à franchir : passer de la beauté à la chaudronnerie, d'un univers féminin à un autre plus masculin fut complexe. Mais la greffe a pris car nous offrons des emplois pérennes avec de larges perspectives. L'opération dure depuis huit ans, des femmes salariées d'Areva viennent témoigner de leur passage du métier de coiffeur à celui de soudeur, avec le sourire ! »

(1) CFA : centres de formation des apprentis

Recruteurs, que faire dès aujourd'hui ?

- Pour définir précisément vos besoins, travaillez sur les compétences clés, socle incontournable du poste. Vous libérerez ainsi des profils inattendus qui n'oseraient pas candidater devant une trop longue liste d'attendus.

- Donnez une fourchette de diplômes plutôt qu'un seuil fixe : de Bac à Bac+2 ; de Bac+2 à Master 2… Ne mentionnez pas une école spécifique mais un type de formation.

- Faites-vous connaître des écoles et universités dont les profils vous font défaut.

- Cessez de préciser « expérience souhaitée dans un secteur identique». Dans un monde où les reconversions professionnelles seront de plus en plus nombreuses, vous devez éviter un clonage qui, mathématiquement, ne pourra pas être efficace.

- Veillez à ce que votre *short list* finale reflète une diversité de cursus et de profils : une femme, un autodidacte, une formation différente… Alignez vos prestataires sur vos critères.

- Formez vos équipes et managers appelés à recruter aux notions de non-discrimination, de diversité et de parité ou encore d'intégration de travailleurs en situation de handicap.

BONNE PRATIQUE

VANESSA MARIE-COUZINET
Responsable Service TPE & Branches professionnelles
AGEFOS PME Normandie

Anonymiser pour féminiser, la martingale d'ERDF

Pour les encadrants d'ERDF, il était tout bonnement impensable de confier le métier de technicien réseaux à des femmes. Trop dur physiquement, trop exigeant, trop dangereux de monter sur ces poteaux… La force du préjugé rejaillissait sur les effectifs de ces postes tenus quasi exclusivement par des hommes.

Luttant contre tous ces écarts via sa politique d'égalité professionnelle, ERDF s'est adjoint l'accompagnement de AGEFOS PME. Vanessa Marie-Couzinet, en charge du dossier, se souvient de la rapidité de mise en œuvre de l'opération : *« En 2013, l'antenne de Rouen d'ERDF nous a présenté sa demande. Nous avons travaillé avec le cabinet de recrutement AKXIA et ACTALIANS. Il est vite apparu que pour contrer les clichés, nous devions anonymiser les CV et ne transmettre que des profils de demandeurs d'emploi femmes sans éveiller les doutes des encadrants. Au-delà du fait de masquer le sexe et le prénom, nous avons également retiré les diplômes et surtout les expériences professionnelles pour ne laisser que les compétences. Ainsi, quelqu'un qui avait été esthéticienne témoignait de « sa capacité à être minutieuse ».*

> ***« Modifier, déjà en interne, la perception des postes de techniciens réseaux »***

Résultat, une petite soixantaine de CV adressés aux encadrants qui en ont sélectionné 14 et ont découvert seulement alors qu'il s'agissait uniquement de femmes. Celles-ci ont toutes suivi un plan de formation de 400 heures par le biais d'une POE (Préparation opérationnelle à l'emploi). Ayant ainsi acquis toutes les compétences nécessaires après une formation de 10 à 12 mois en alternance, ces demandeuses d'emplois de tous âges sont devenues, pour 90 % d'entre elles, techniciennes réseaux ERDF. Les encadrants ont tous reconnus que leurs préjugés initiaux étaient non avenus, ce qui a peu à peu modifié la perception de ces postes en interne.

Certes, cette méthode de *sourcing* avec recours à un cabinet de recrutement a un coût initial relativement élevé et il faut être une relativement grosse structure pour y recourir puisqu'une dizaine de recrutements au minimum sont nécessaires. Néanmoins, le très fort taux d'intégration de ces nouveaux entrants justifie cet investissement. D'ailleurs, le succès de Rouen a depuis été répliqué en région PACA.

BONNE PRATIQUE

EMMANUEL MIGNOT
Président de Teletech

Teletech INTERNATIONAL

Attirer les talents en inversant les normes du recrutement

Fondé sur un cercle vicieux du moins-disant qualitatif permanent, le secteur des centres d'appel est décrié pour ses conditions de travail. En inversant ce processus, en sélectionnant des candidats sur leur adhésion au projet, l'entreprise dijonnaise Teletech allie performance durable économique et augmentation de la courbe d'apprentissage de ses salariés. Une démarche de long terme, couronnée du succès de 150 recrutements en deux ans !

Pour développer son entreprise et assurer sa croissance dans de bonnes conditions, Emmanuel Mignot, président de Teletech, a choisi de concilier idéal et pragmatisme. L'idéal, c'est de conjuguer autonomie, formation et qualité en faveur de la stabilité du personnel, dans un secteur miné par le contrôle, la culture du low cost et un turn over galopant. La réalité, c'est l'impossibilité d'inverser cette tendance en recrutant des hauts diplômés puisque les faibles marges bénéficiaires ne le permettent pas. Voilà l'axiome de départ : *« Le recrutement commence par l'attractivité. Il faut se mettre en position de sélectionner le meilleur à chaque poste. Mais le meilleur est aussi le plus motivé. Or, dans notre secteur, un bac+5 en Histoire de l'art fera ce métier pour des raisons alimentaires, avec un sentiment justifié de déclassement, et ne sera pas motivé. Il partira à la première opportunité et tout le monde sera perdant. Au lieu de nous centrer sur le diplôme, nous avons regardé les compétences nécessaires et cherché le moyen de les trouver. Bien dissocier l'aptitude relationnelle, dans nos cordes, de la connaissance, que nous ne pouvions nous payer. »*

> ***« Le recrutement commence par l'attractivité. »***

Les compétences d'un bon conseiller en centre d'appel sont entre autres : résistance au stress et à l'agressivité des consommateurs, capacité à utiliser un ordinateur pour des recherches précises, à bien s'exprimer, à être le pilote de l'entretien, à comprendre très vite la situation de son interlocuteur pour lui apporter la réponse la plus adaptée, à valoriser l'image du donneur d'ordres, à faire un compte rendu clair et synthétique. De nombreuses compétences, donc, mais aussi de lourdes responsabilités : d'après une étude publiée par Accenture, 57 % des Français qui ont changé de marque l'ont fait à cause de leur relation avec un call center. Un conseiller bien formé est donc essentiel.

Conscient qu'une révolution des pratiques ne pouvait être pensée par des acteurs de l'ancienne version, Emmanuel Mignot ouvre la démarche de réflexion à cinq laboratoires de recherche en Sciences Sociales, dont le CNRS. *« On pensait que cela nous prendrait six mois, cela fait quatre ans que ça dure…*

et on en a repris pour trois ans ! Ils nous ont permis d'identifier les facteurs de non qualité, de repenser les conditions de travail, l'organisation et le contenu de la formation initiale.» Celle-ci dure quatre mois et demi, avec apprentissage de la culture d'entreprise, de la relation clients, des réseaux sociaux et des nouvelles technologies, des techniques de relaxation, de la gestion du stress, l'expression verbale, etc. Un investissement sur la connaissance très lourd financé à la fois par Pôle emploi, la Région, et Teletech bien sûr, qui consacre plus de 5 % de sa masse salariale à la formation continue. Après l'effort initial, l'amélioration permanente est au cœur de la culture d'entreprise.

> ***« Comme nous ne nous focalisons pas sur le diplôme, il nous est d'autant plus facile d'avoir une démarche sociétale cohérente en allant dans ces quartiers avec une promesse d'embauche en contrepartie de motivation et de sens de l'initiative. »***

L'attractivité de la formation et des conditions de travail fut au centre de la démarche de recrutement. Le bâtiment de Teletech, situé à 300 mètres de la gare de Dijon a été couvert de QR codes renvoyant sur les offres d'emploi en cours. Plus que le passage devant le bâtiment, c'est le *buzz* suscité par cette méthode qui a attiré des candidats. Teletech ne s'est pas contenté de cela, a écumé les salons de l'emploi et travaillé avec le député local pour mener des actions de sensibilisations dans les ZUS de la région pour aller chercher les jeunes motivés. *«Comme nous ne nous focalisions pas sur le diplôme, il nous était d'autant plus facile d'avoir une démarche sociétale cohérente en allant dans ces quartiers sur une promesse d'embauche en contrepartie de motivation forte et de sens de l'initiative».* Concrètement, cette motivation est validée par deux psychologues du travail qui s'assurent de l'adhésion des candidats au projet, notamment aux méthodes de management.

Depuis fin 2012, la méthode a permis de recruter 150 personnes, par vagues successives, avec un *turn over* passé de 10 à 4 % seulement. Et de gagner le Trophée du Mieux-Vivre en Entreprise, le Prix de l'Environnement de Travail et l'Espoir du Management.

Et demain ? À quoi cela a-t-il servi de recruter autrement ? *«Nous travaillons désormais sur la courbe d'apprentissage. Les personnes que nous recrutons montent plus vite en compétences, ce qui compense le coût initial de formation. La nouvelle étape est de réussir à créer une préférence des consommateurs pour nos clients. Nous travaillons sur une «empreinte relation clients» évaluée par dix indicateurs. Travailler sur ces outils de mesure, nous permet de sortir du taylorisme et de l'uniformité des dialogues en laissant l'initiative à ces nouveaux «experts de la relation clients». Recruter autrement ne s'arrête pas à l'intégration, cela incite à penser de nouvelles perspectives stratégiques pour ces nouveaux talents qui vous poussent à dépasser votre vision».*

PAROLE D'EXPERTS

STÉPHANIE GANTOU
Responsable Unité de réalisation des exercices MRS
Direction Générale - Direction des Services aux entreprises
pôle emploi

Tous habiles… Et toi ?

Née il y a presque 20 ans pour dépasser les logiques fondées sur le CV et les compétences, la MRS, méthode de recrutement par simulation, se déploie largement depuis 2005 : 140 000 évaluations annuelles pour 40 000 recrutements. Une démarche aussi exigeante pour le binôme recruteur/recruté qu'efficace pour recruter autrement.

Lab'Ho : Comment est née la MRS ?

Stéphanie Gantou : D'un constat de conseillers ANPE à Niort, en 1995. Ils travaillaient avec des personnes licenciées de l'industrie. Après vingt ans dans un même poste, leur expérience était trop limitée pour envisager la suite et surtout, l'automatisation faisait disparaître leur poste. Quand on ne peut plus envisager d'aller à la concurrence car le métier disparaît, il faut réfléchir à ce que l'on est réellement et ce que l'on pourrait devenir. Dépasser les compétences, trop en lien avec l'académique, pour se centrer sur la personne. Un groupe d'universitaires a réfléchi à la formalisation des capacités que chacun développe dans son activité extraprofessionnelle. En travaillant dans une association, voire dans sa vie privée où l'on peut être doué pour les chiffres ou l'organisation, la logistique, on étoffe sans le savoir ses qualités professionnelles. Les Canadiens parlent *d'ability* que nous avons traduit par « habiletés », un potentiel dont le candidat n'a pas conscience, mais qui est transférable d'une situation à une autre. Les universitaires ont listé ces habiletés et ont créé un premier référentiel exhaustif en comprenant 24. En 2010, ce chiffre a été ramené à 17 après la suppression de celles qui se centraient trop sur les conditions physiques et devenaient discriminantes. Après une longue maturation, la MRS a été lancée en 2005, avec la création de 110 plateformes spécifiques, avec des équipes de 3 à 6 agents dédiés. Depuis, nous sommes passés à 130 plateformes.

Lab'Ho : Quel est le principe de fonctionnement de cette méthode ?

SG : Tout part d'un diagnostic de pertinence qui établit si la méthode correspond aux besoins de l'entreprise. Par exemple, si vous cherchez du personnel pour les abattoirs, la MRS seule ne fonctionnera pas. La MRS n'aide pas à évaluer la résistance au froid, à la vue du sang… Nous préconisons alors en amont de la session de recrutement MRS une visite des abattoirs. Nous sommes là pour détecter un potentiel, pas évaluer des connaissances techniques fortes, ni trop faibles : si le poste est trop basique, la MRS sera sur-sélective. Si le diagnostic s'avère concluant, l'entreprise doit s'impliquer fortement. Ouvrir ses portes pour que l'on puisse faire des analyses, permettre de réaliser un étalonnage des agents salariés pour définir une pondération des habiletés souhaitées. Pour les convaincre de la nécessité de s'engager ainsi dans la démarche, nous rappelons aux entreprises que la MRS a un double impact prouvé : augmenter le *sourcing*

(les recruteurs ne liraient jamais les CV envoyés par ces candidats) et diminuer le *turnover.* En agissant sur le potentiel et les motivations, nous trouvons des candidats heureux de se reconvertir. Plus de 80 % des personnes recrutées par cette méthode ont changé de secteur et plus de 60 % de métier ! Encore une fois, tout repose sur la motivation des acteurs : du côté des entreprises, mais des candidats également. Ils sont invités et non convoqués à des séances d'information collectives destinées à une cinquantaine de personnes. À eux de voir si cela s'inscrit dans leur projet de reconversion.

Lab'Ho : Quel bilan chiffré peut-on en tirer ?

SG : En 2013, nous avons effectué 142 118 évaluations, dont 73 617 évaluations positives, pour un total de 39 915 recrutées (soit 54 %).

Le ratio de 1 pour 2 entre les évaluations et les évaluations positives est voulu : nous faisons une sélection et ne proposons à l'employeur que les candidats ayant les habiletés requises. La différence entre les évaluations positives et le nombre de personnes embauchées peut s'expliquer de diverses manières, mais il faut reconnaître qu'en premier lieu, c'est lié au fait que certaines entreprises ne jouent pas le jeu. La MRS repose sur un seul entretien de motivation. Mais certains RH, stressés par manque d'habitude, tentent de reprendre la main avec des outils classiques de tests qui cassent les bienfaits de la méthode et bloquent les candidats.

En termes de portrait-robot des candidats retrouvant un emploi, nous sommes très heureux de constater que nous répondons à une demande globale et qu'il n'y a pas d'effet d'aubaine au profit d'un type de population et au détriment d'une autre. Concrètement, cela se traduit par 36 % de jeunes moins de 26 ans, 58 % de femmes, 19 % allocataires du RSA, 11 % de résidents en ZUS ou encore 20 % de chômeurs de longue durée.

Lab'Ho : Au vu des résultats plus qu'encourageants et des besoins, ne faudrait-il pas développer davantage cette méthode ?

SG : D'abord, je répète qu'elle ne peut concerner tous les demandeurs d'emploi. Les postes peu complexes et trop techniques sont exclus. Il reste malgré tout une grosse marge de progression, c'est certain. Pour l'heure, la méthode couvre trente secteurs. Nous avons commencé par l'industrie, puis l'hôtellerie restauration, la grande distribution, l'agriculture et la pêche, le secteur de la banque et de l'assurance. Une immense majorité des secteurs traditionnels, mais également ceux pour lesquels on ne peut plus trouver de personnel formé et où la méthode propose justement des candidats qui ont les habiletés sans le parcours initial. Ceux-ci passeraient forcément hors des écrans radars des recruteurs ; c'est tout le sens de ce que nous développons avec les métiers du cuir, les piqueurs ou la maroquinerie industrielle.

Au-delà de cette forte base, nous voulons encore aller vers de nouveaux secteurs, notamment dans le secteur des spectacles, de la communication, des médias et des métiers du numérique. Enfin, la MRS est souvent portée par de grandes entreprises, car la démarche est valable quand vous avez du volume, mais nous essayons (avec succès !) de montrer aux PME / TPE, tout l'intérêt qu'elles ont à entrer dans la démarche, en mutualisant leurs demandes.

BONNE PRATIQUE

BRIGITTE DUMONT
Directrice RSE du groupe Orange
Vice-présidente déléguée de l'ANDRH

Oser les profils atypiques

Rentrée chez Orange en 1991 après des expériences chez les constructeurs, spécialiste de la communication et du marketing, Brigitte Dumont est aujourd'hui directrice RSE du groupe. Avant cela, au sein de la direction des RH, elle a géré les cadres expatriés puis est devenue DRH adjointe du Groupe. De ce parcours atypique, elle conserve des convictions pour les recruteurs de demain.

Lab'Ho : Que vous a révélé la gestion des cadres expatriés d'Orange ?

Brigitte Dumont : D'abord, l'humilité. Je me suis retrouvée propulsée au poste de directrice des Ressources humaines d'une zone internationale du Groupe. Mon manager avait pris un risque en me recrutant, car je venais du marketing et de la communication. Cette capacité à prendre des risques, j'ai voulu la perpétuer dans ma pratique de DRH. Dans notre collaboration, je lui avais donné mon avis pour de nombreux recrutements au sein de notre équipe. Je crois que cela a dû le convaincre que j'avais une fibre pour les ressources humaines. Du jour au lendemain, j'ai été amenée à accompagner la carrière de 150 personnes talentueuses aux trajectoires très inhabituelles. J'ai commencé par recruter une équipe plus compétente que moi. Nous avons alors rapidement lancé un audit. Le constat était sans appel : nous ne capitalisions absolument pas sur ces profils. Nous ne savions pas reconnaître suffisamment ces talents, alors même qu'ils prouvaient, par leurs initiatives, leur sens de l'autonomie ou de la gestion du stress, qu'ils avaient l'étoffe de grands managers et d'experts pour le groupe.

Lab'Ho : Pourquoi le groupe ne détectait-il pas cela ?

BD : Quand vous êtes DRH, vous recherchez le meilleur profil mais êtes souvent contraint par le temps. Les excellents recruteurs se projettent à moyen terme et savent anticiper l'intégration au sein du collectif ou d'une culture d'entreprise spécifique. Le recrutement d'expatriés est d'ailleurs à ce titre tout à fait particulier. Il demande pour le recruteur d'identifier des éléments de compétences, de posture mais aussi une capacité à intégrer un environnement culturel différent. Aussi, la prise de risque effraye par manque d'informations. Nous avons retourné cela en force en créant des outils d'information. J'ai donc mis en place des entretiens avec les RH, sur site pour avoir une confrontation avec le réel, et pas déconnectés au siège d'un groupe. Les résultats sont différents et à la faveur du candidat qui se révèle davantage dans son milieu. Nous l'aidons à se valoriser.

Second point, neuf mois avant la fin d'une expatriation, nous interpelions leurs managers pour préparer le retour : retravailler le CV, challenger de façon approfondie la suite du parcours professionnel. Pour les expatriés, le retour est parfois difficile. Il y a souvent une prise de conscience à réaliser, une identité

professionnelle qui s'est transformée et bien entendu un réinvestissement de la culture « maison mère » à accepter. Nous organisions le plus souvent un parcours complet avec des recruteurs et des managers afin de leur permettre de se réapproprier l'entreprise dans la réalité de ses enjeux. Par ailleurs nous avons élaboré avec chaque salarié un programme sur l'évolution de ses compétences, ses savoir-faire, ses engagements que nous mettions en perspective des besoins du Groupe. Les retours étaient souvent très positifs. D'une certaine façon, je peux dire que nous les accompagnions dans une « réacculturation » à l'entreprise.

Lab'Ho : Comment les recruteurs, et notamment ceux de grands groupes, peuvent-ils faire face à cet impératif de recruter autrement ?

BD : D'abord, les grands groupes ont ce devoir. Ils ont une capacité de prise de risque plus forte et se doivent de l'utiliser. Dans les PME/TPE, vous n'avez pas le droit à l'erreur. Un mauvais recrutement sur un poste stratégique peut avoir des conséquences énormes. Pour recruter autrement, les quotas peuvent être une des solutions qui nous donne de la force pour agir mais j'avoue que cela me parait être une solution de dernier recours. Il faut penser les problèmes de façon plus globale, inverser les normes dominantes : promouvoir la carrière des femmes, c'est favoriser l'engagement des pères, non amener les jeunes femmes à congeler leurs ovocytes ! Il faut être extrêmement attentif à ne pas mettre tout le monde dans le moule du modèle dominant quand l'ouverture à la diversité doit justement être de penser différemment. L'argument générationnel ne prend donc pas, mais je suis optimiste, nous avons de nouvelles attentes morales.

Étape N°3

Rédiger votre offre... et la diffuser !

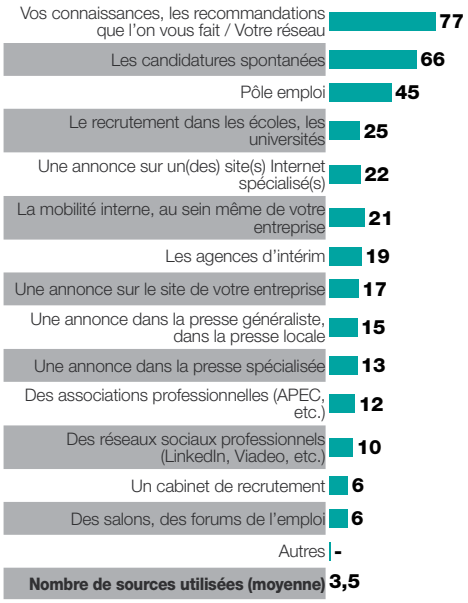
C'est, en moyenne, le nombre de sources utilisées par les entreprises pour diffuser leurs offres. Un nombre qui s'accroît avec la taille de l'entreprise : celles de 1 à 5 salariés utilisent 3,3 sources différentes alors que celles de plus de 50 salariés recourent à 5,9 sources, presque le double.

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

À quoi cela sert-il d'avoir développé une structure idéale, un rêve d'employé, si personne n'en connaît l'existence ? A l'évidence, un double hiatus embourbe aujourd'hui le marché de l'emploi : certaines entreprises sont sur sollicitées alors qu'elles n'embauchent pas. Dans le secteur des médias et de l'édition par exemple, des offres pourtant jugées peu attractives de prime abord sont retirées au bout de 24 heures devant l'affluence. En cause, la précarisation d'un secteur reposant sur un grand nombre de contrats intermittents ou *free-lance*, ce qui confère aux CDI une valeur inestimable. Une offre en CDI pour un contrat de journaliste spécialisé peut recevoir plus de 250 candidatures en 48 h. Dans un tel contexte, inutile d'insister pour valoriser son offre ! *A contrario*, de nombreuses offres restent sans réponse pour cause de diffusion confidentielle ou inappropriée. Comme le montre l'enquête d'Ipsos pour le Lab'Ho, les entreprises valorisent fortement la cooptation, et s'inquiètent de l'absence de réponse à leurs offres au bout d'un mois en moyenne, sans tirer de conclusions corrélatives entre ces deux données. En effet, elles ne voient pas, comme le montre Guillemette de Larquier dans son avant-propos, qu'on ne prend pas suffisamment au sérieux en France la question du recrutement. Conséquence, l'idée selon laquelle le « marché du chômage » est très important pousse un grand nombre d'entrepreneurs à délaisser une diffusion rigoureuse ; raison pour laquelle des offres d'emploi de cadres peuvent rester vacantes pendant des mois.

Les recommandations : source préférée des recruteurs

La plupart du temps, quel(s) moyen(s) utilisez-vous pour vos recrutements ?



Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Aussi, quoi qu'il arrive, il est important de continuer à multiplier les canaux de diffusion sous peine de retrouver toujours le même profil, les mêmes réseaux ou les mêmes connaissances. Parfois, la tentation est grande de l'isolationnisme quand le succès est au rendez-vous. La start-up qui monte en France, BlaBlaCar, recrute trois personnes par semaine pour atteindre près de 400 collaborateurs en 2014. Avec l'énorme trafic généré par le site, ils pourraient se contenter de poster leurs annonces à cet endroit. Mais selon Laure Wagner, responsable Communication de l'entreprise, c'est impensable : *« Le site est intéressant car il draine des passionnés du co-voiturage et les valeurs de partage sont capitales à nos yeux. Toutes nos offres y sont systématiquement publiées pour que quelqu'un qu'on ne connaît pas ait toujours ses chances. A l'arrivée, moins de 10 % de nos salariés nous ont été recommandés. Tant mieux ! Nous croyons aussi à la pollinisation des annonces : tout le monde écrit, relaie et retweete les offres d'emploi ou les postes sur Linkedin. »* Afin d'impliquer plus largement les collaborateurs de BlaBlaCar et de diffuser ainsi cette autre culture du recrutement, tous les managers concernés par les offres de postes sont mis à contribution. *« Chaque candidat passe par une plateforme créée par Smart Recruters et passe un premier test très personnalisé. Chaque manager responsable de l'annonce décide de 4 ou 5 questions en ligne cruciales à ses yeux pour cerner le candidat. »* Lequel sera ensuite reçu par le manager puis l'un des trois co-fondateurs en fonction de leurs expertises respectives.

En illustration pratique, Mozaïk RH, cabinet de conseil en RH spécialisé, promeut auprès des entreprises des candidats issus de la diversité vers lesquels ces dernières ne se tourneraient jamais, résolvant ainsi la problématique d'une diffusion des offres défaillante (voir page 61). Le postulat de départ de Mozaïk RH est simple : aujourd'hui, les entreprises veulent s'adresser à l'ensemble des publics qui interagissent avec elles, donc refléter l'image de la France d'aujourd'hui, ce qui n'est malheureusement pas encore assez le cas.

À rebours de démarches d'anonymisation visant à masquer la différence, Mozaïk RH fait de la visibilité de cette différence un atout. Tous sont diplômés et, grâce au CV vidéo, donnent à voir leur parcours, désamorçant le problème que génère encore parfois leur origine ethnique.

Ensuite, le cas de Colas, challenger du BTP (voir page 63) montre que l'on peut être économiquement prospère, avec une notoriété certaine et ne pas réussir à attirer les jeunes talents ; et qu'il faut aller les chercher à la source ! La diffusion en matière de recrutement n'emprunte pas forcément le chemin de la radio avec des ondes qui se propagent de l'émetteur jusqu'au récepteur par une fréquence idoine. Il faut parfois envisager des solutions alternatives pour une réception optimale !

Focus

On ne peut faire le procès aux entreprises d'une trop grande uniformité de méthodes, mais le hic vient du fait que celles préférées ne sont pas toujours celles auxquelles les candidats ont recours. Un delta qui peut expliquer des incompréhensions : ainsi 77 % des recruteurs diffusent leurs offres à leurs connaissances et réseaux quand seuls 39 % des candidats sondent ce canal. Autre écart très préjudiciable, 25 % des entreprises misent sur le recrutement via les réseaux des écoles et universités, mais seulement 9 % des candidats espèrent trouver par ce biais. Il faut donc tisser des liens pour faciliter et automatiser les rencontres appropriées.

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Recruteurs, que faire dès aujourd'hui ?

- Formez vos recruteurs aux nouveaux outils, pour diffuser les offres en ligne de façon efficace.
- Avant diffusion, passer systématiquement l'offre à vos équipes pour vérifier leur niveau d'adhésion.
- Systématisez la diffusion des offres en interne, à la fois pour le point évoqué dans « aller vers une autre culture du recrutement », mais également pour promouvoir la culture de cooptation : si vos salariés ne souhaitent pas nécessairement postuler, cela leur évoquera peut être un bon profil pour vous.
- Systématiser la diffusion sur le site de Pôle emploi. De nombreux profils ne passent que par ce site trop souvent délaissé par les entreprises.

BONNE PRATIQUE

MARIAM KHATTAB
Responsable du Pôle recrutement et conseil RH
de Mozaïk RH

Connecting diverse people

Créé il y a 7 ans, le cabinet associatif de recrutement et de conseil en ressources humaines Mozaïk RH conjugue modèle social et efficacité économique, afin de promouvoir la diversité dans l'entreprise. C'est en martelant le discours sur l'aberration économique des discriminations que Mozaïk RH a généré 10 000 entretiens pour des candidats issus de la diversité, qui ont signé 2 500 contrats depuis 2009.

Toutes les actions de Mozaïk RH sont guidées par une conviction : celle que la différence crée la richesse. Des deux côtés de l'emploi. Bien sûr en préparant les candidats issus de quartiers défavorisés et qui ne maîtrisent pas les codes de l'entretien, mais aussi en accompagnant les « entreprises éloignées de l'emploi » en leur proposant des profils vers lesquels elles ne se tournent jamais. Dans un monde idyllique, Mozaïk RH n'existerait pas, mais dans un pays où les inégalités subsistent face à l'emploi, où les entreprises recrutent encore de façon trop clonée, l'action de cette association à but non lucratif prend tout son sens et la fulgurance de ses résultats témoigne de l'ampleur des besoins.

Concrètement, l'association reçoit un très grand nombre de candidats, aiguillés par le bouche à oreille et les très nombreuses rencontres pour l'orientation où Mozaïk RH intervient. Au fil du temps s'est constitué un vivier de 85 000 candidatures toutes enregistrées dans la base de données. Ces dernières ont toutes en commun d'incarner une forme de diversité : sociale ou ethnique, mais aussi géographique, liée au handicap… L'autre point commun de ces candidats est qu'ils sont en majorité diplômés de l'enseignement supérieur. Car, affirme le fondateur de Mozaïk RH, Saïd Hammouche, *« si la France fait beaucoup pour ses décrocheurs, elle n'investit pas assez dans la lutte contre les discriminations de ses jeunes qualifiés. »*

> ***« À nous de préparer au mieux nos candidats pour leur donner le maximum de chances de défendre leur candidature le jour de l'entretien. »***

Ces candidats entrent trop souvent dans un cercle vicieux qu'il faut briser sous peine de les voir hésiter entre colère et résignation, toutes deux mauvaises conseillères professionnelles et leur permettre, à compétences égales, une insertion dans l'emploi. Pour ce faire, aller à l'encontre des pratiques « aveugles » telles que le CV anonyme mais au contraire valoriser leur différence avec des outils comme le CV vidéo. Selon Mariam Khattab, responsable du Pôle recrutement et conseil RH de Mozaïk RH, *« le CV anonyme est un outil intéressant, que l'on peut expérimenter. Néanmoins, à une époque de transparence, le fait de masquer certaines données paraît étrange.*

On connaît l'effet pervers du CV anonyme : il permet éventuellement d'accéder plus facilement à l'entretien, mais lorsque celui-ci est décroché, l'employeur recule devant l'apparence ou le diplôme du candidat. Le CV anonyme ne fait que reporter la discrimination, pas lutter contre. D'où notre action en amont. Les employeurs nous font confiance sur les candidats que nous identifions et sélectionnons. Charge à nous de les préparer au mieux pour leur donner le maximum de chance de défendre leur candidature le jour de l'entretien. » Mozaïk RH a ainsi accompagné 6 000 candidats en leur proposant coaching individuel, accompagnement à la création d'un CV vidéo, différents ateliers (anglais, réseaux sociaux ou programmes d'*empowerment* dédiés aux jeunes filles). Toute cette palette d'outils contribue à lever l'autocensure pratiquée par ces candidats issus des milieux défavorisés et à les doter des codes de l'entreprise pour qu'ils réussissent leur insertion professionnelle.

Témoignage

Lydie Guthman, chargée de sensibilisation à la gestion des déchets à Sarcelles

J'ai passé un premier entretien au cours duquel on a testé ma motivation et évalué mes attentes. Puis, j'ai intégré le programme Passer'Elles, qui a commencé par deux jours d'ateliers très pratiques, dans une dynamique de groupe très positive sur la confiance en soi. J'ai eu une marraine et neuf heures de coaching sur des thèmes choisis parmi les freins à ma recherche d'emploi, avec une visée très pratique. Par exemple, « comment se faire recruter sur un forum ? », ce que je n'osais pas faire. Ma coach m'accompagnait, me conseillait, m'observait puis débriefait. Cela a joué un rôle important quant à la pérennisation de mon insertion professionnelle[1].

Parallèlement, des formations sur mesure sont dispensées aux équipes RH pour les sensibiliser aux vertus de la diversité en entreprise : recruter des talents à l'image des produits qu'elles vendent, avoir une diversité de points de vue et de stratégie, explorer de nouveaux viviers pour parvenir à recruter sur des profils très rares et recherchés, un ensemble d'arguments au service de la performance de l'entreprise.

Et demain ? Si la démarche de Mozaïk RH prouve son efficacité, elle ne s'adresse pour l'heure qu'à des entreprises suffisamment importantes pour pouvoir dédier des collaborateurs à cette problématique. Une approche encore trop restrictive pour Mariam Khattab, face à l'ampleur de l'enjeu : *« Nous travaillons avec plus de la moitié des groupes du CAC 40. Ces derniers ont pris conscience des enjeux et disposent des collaborateurs RH à mobiliser pour enclencher un changement dans leurs pratiques de recrutement. C'est bien mais, pour augmenter notre impact social, nous voulons diffuser notre offre de services de façon beaucoup plus large auprès des grands groupes, toucher davantage de PME/ETI et d'administrations publiques, afin de leurs proposer des outils adaptés et faciles à mettre en place de sorte que ce soit moins exigeant pour eux. »*

(1) Voir l'intégralité du témoignage sur www.labho.fr

BONNE PRATIQUE

CÉDRIC MENDES
Responsable Recrutement et relations écoles
du groupe Colas

Un challenger peut-il séduire de jeunes talents ?

Tout le monde n'a pas la chance de bénéficier d'une attractivité absolue : métier qui manque de glamour, bassins d'emploi excentrés ou contraintes liées au métier… Le groupe Colas a concocté des astuces pour convaincre, malgré tout, les jeunes talents.

Lab'Ho : Comment fait-on pour attirer les jeunes talents du BTP lorsqu'on n'est pas Vinci, Bouygues Construction ou Eiffage… ?

Cédric Mendes : Votre question est symptomatique de notre problème ! Avec 60 000 collaborateurs, nous sommes en réalité une grosse entreprise, mais nous souffrons d'un déficit certain de notoriété. Même les ingénieurs BTP ne nous connaissent pas bien. Ne le déplorons pas : agissons.

Deux réflexions ont conduit notre stratégie. Premièrement, notre filière n'est pas glamour, il faut donc la lifter. Deuxièmement, les ingénieurs expérimentés coûtent cher et sont très exigeants : nous avons donc concentré nos efforts sur les jeunes talents. Nous avons bâti une opération appelée *Angry Roads*, sous-titrée « *not a serious game* », destinée à des étudiants, qui permet à chaque unité régionale d'œuvrer avec les RH et les Relations Écoles et de mettre en place des jeux géants, façon jeu de l'oie, pour créer émulation et climat ludique. Le but est de marquer les esprits : nous mettons le paquet pour être vus comme un employeur crédible.

Lab'Ho : Jouer suffit-il pour être convaincu ?

CM : Bien sûr que non ! Mais une fois qu'ils viennent nous voir, ils découvrent nos valeurs et nos engagements. Chez nous, les stagiaires, contrats pros ou apprentis sont considérés comme des employés : lorsque nous signons ces contrats, nous les comptons comme de futurs collaborateurs en CDI. Si tel n'est pas le cas, c'est qu'il y a eu un problème pendant la période. Après le stage de fin d'études, vous restez. Voilà ce que nous disons, on ne retient pas les jeunes par le corporate, mais par le terrain. C'est le sens de « THE Stagiaire », événement communautaire créé en 2011. Il s'agit d'un concours interne de vidéos dans lesquelles les stagiaires racontent leur expérience chez Colas, avec des voyages à gagner. Pour sacraliser l'événement, nous organisons une cérémonie de remise des prix. Une page Facebook à laquelle tous nos stagiaires adhèrent permet de relayer les infos. Chaque année, nous recevons toujours plus de vidéos et l'émulation s'accroît sur les réseaux puisque les vainqueurs sont entre autre primés sur leur capacité à viraliser leur vidéo, ce qui nous permet de toucher d'autres étudiants. Aujourd'hui, le succès est tel que sur les forums, les éventuelles recrues nous demandent si elles pourront participer à THE Stagiaire !

Dernière brique de cette conquête des jeunes, nous venons de lancer en septembre 2014, *Le Hub.* Il s'agit d'un site pour mobiles, qui agrège tous les réseaux sociaux du groupe, pro comme perso, les Viadeo, Twitter, Linkedin et autre. Nous avons vingt sites dans le groupe. Plutôt que d'en créer un vingt-et-unième, nous les avons tous rassemblés dans cet agrégateur de contenus qui fait remonter le meilleur et le plus important des infos, y compris en matière de carrières. Les premiers résultats nous indiquent un très bon suivi.

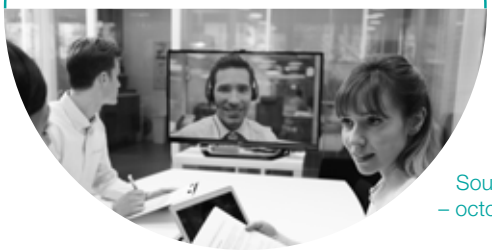
Lab'Ho : Quel bilan dressez-vous de ces opérations ?

CM : D'abord, je me rappelle d'où nous sommes partis. Nous avons redéfini la notion d'écoles cibles, en considérant celles d'où viennent les collaborateurs qui nous sont fidèles et progressent le plus. Nous en avons distingué sept avec qui nous avons renforcé nos rapports et nous leur avons proposé nos différentes opérations. Ce ne sont pas forcément les plus prestigieuses, mais celles avec qui la relation est de meilleure qualité. Après, il est toujours délicat de se tresser des lauriers à soi-même, mais au classement mondial *Universum*, qui interroge tous les étudiants ingénieurs du monde, nous avons gagné 18 places en 2013. Nous sommes 6e du classement *Happy Trainees*, et premier groupe de BTP. Nos efforts s'avèrent payants, il faut continuer !

Étape N°4

Repenser la phase de sélection

91 %



C'est la part d'entreprises qui ne connaissent pas la méthode de recrutement par simulation ou les *serious games*. La taille de l'entreprise joue fortement dans cette ignorance : 7 % des entreprises de 1 à 5 salariés les connaissent contre 37 % pour celles de plus de 50 salariés. Ce qui laisse tout de même plus de 60 % qui ne connaissent pas ces méthodes innovantes.

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

« *En France, on met de l'irrationalité en amont avec le tri de CV, et on voudrait être très scientifique au moment des entretiens, c'est un non-sens !* ». Selon David Bernard, fondateur du cabinet AssessFirst et psychologue du travail de formation, réenchanter la relation entre employeur et candidats passe aussi par une inversion des paramètres de sélection. En théorie, au moment de recevoir vos candidats, le tri de CV a dû vous convaincre que vous aviez procédé jusque alors de façon 100 % rationnelle. Et si ce n'était pas le cas ? Les méthodes d'AssessFirst nous incitent à réfléchir à notre cartésianisme affirmé, mais pas forcément appliqué en matière de recrutement.

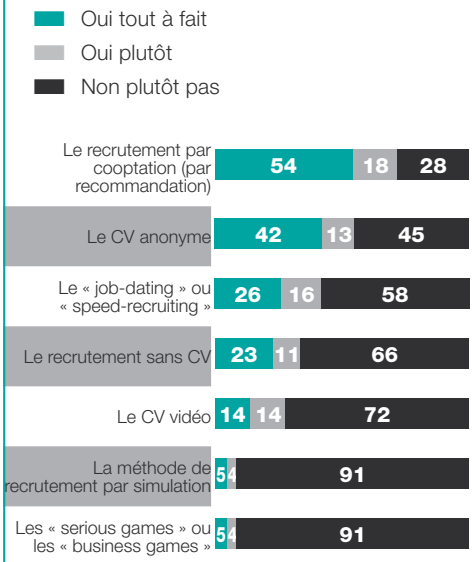
Au-delà de ce type de tests, une phase de sélection différente peut aussi consister à déléguer à d'autres acteurs et à décloisonner les canaux habituels pour attirer des talents vraiment inhabituels. Ainsi de l'exemple de TF1, qui passe par les réseaux de sa fondation pour ouvrir plus largement ses portes. Bien sûr, on ne peut industrialiser ce type de solutions, mais le bouche à oreille faisant son œuvre, la notoriété et l'image de l'entreprise n'en seront que confortées et les candidats « classiques » plus enclins à postuler par la procédure standard.

Plus que le succès d'AssessFirst, le fait que cette approche paraisse aussi révolutionnaire doit nous interroger. Comme le montre l'enquête Ipsos pour le Lab'Ho, le conservatisme des recruteurs opère surtout en matière de sélection : frileux à l'encontre du CV anonyme (voir le décryptage d'une experte du Groupe Adecco), du recrutement sans CV, des *serious games* et autre MRS... Alors même que les candidats, eux, sont prêts à bien plus d'audace dans le mode de sélection.

Que dire alors de ce conservatisme des recruteurs, quand, face à eux, l'imagination semble sans limite pour trouver de nouvelles voies au recrutement ? De Lifetramp, plateforme professionnelle lancée en février 2014 qui vous permet de tester un métier pendant 24 h pour voir si vous vous sentez capable de changer de vie ? Être cuistot une journée entière pour un comptable et vice-versa ou testeur de jeux vidéo, permet d'avoir un aperçu si fugace que ce n'est sans doute pas viable ; mais les candidats aiment cela.

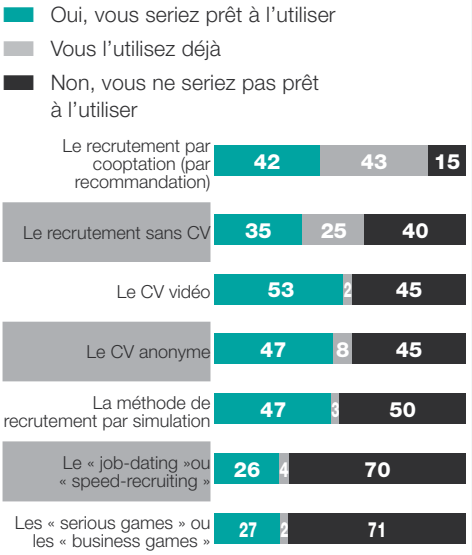
Les recruteurs ignorent la plupart des méthodes innovantes de recrutement

Connaissez-vous chacune des méthodes de recrutement suivantes ?



Et ils sont nombreux à ne pas souhaiter les essayer !

Pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à l'utiliser ?



Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Autre souci, la réponse des entreprises se modernise parfois en amont, mais pas en aval : le recrutement s'événementialise, avec des jobs dating, cocktails, rencontres dans des forums, des salons, parfois même le Stade de France (Société Générale 2005, EDF 2008), mais par la suite, les embauches fermes sont souvent conclues dans le cadre d'un entretien plus formel où les candidats sont censés venir avec leur CV… Cette double désillusion relative (les candidats sont encore rebutés par cette méthode classique et les entreprises ne voient pas le retour sur investissement pour des candidats qui viendraient à elles de toute façon) devrait les pousser, selon le cabinet Deloitte[1], à adapter cette événementialisation du recrutement vers des concepts d'événements en ligne.

(1) http://www.deloitterecrute.fr/etude/millennial-survey-2014

La demande croissante de recrutement *in situ* pourrait rapprocher entreprises et candidats. Soit avec les méthodes comme la MRS ou POE (Préparation opérationnelle à l'emploi) soit avec des formes plus ludiques de planification. Quintiq, éditeur néerlandais de solutions de planification et d'optimisation de la *supply chain*, propose par exemple aux candidats de se livrer à un challenge de création d'une maquette en ligne en quelques heures, et retient les vainqueurs. Mais comme nous avons pu le voir pour nombre d'autres exemples, le recrutement est une pratique éminemment culturelle et les Anglo-saxons semblent bien plus friands de ce genre de pratiques que nous. Les questions déroutantes semblent pour l'heure plutôt cantonnées à des secteurs comme le conseil et il ne faut pas compter sur un big bang des modes de sélection. Car pour clôturer cette introduction, relativisons l'aspect tonitruant d'AssessFirst, qui, s'il est très louable pour ses fondateurs, n'est pas encore en mesure de révolutionner les tendances en France.

Focus

Près de la moitié des entreprises de plus de 50 salariés sont étrangères au recrutement sans CV ou encore au CV vidéo… Plus inquiétant : si l'ignorance est vénielle, l'obstination l'est moins. À la question « pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à l'utiliser ? », posée après explication de la méthode en question, les résultats sont surprenants : 40 % des recruteurs ne veulent pas entendre parler du recrutement sans CV, 45 % pour le CV vidéo ou le CV anonyme, 50 % pour la MRS et même 70 % pour les jobs datings ou serious games…

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Demain que faire ?

- Faites un benchmark complet des méthodes de sélection existantes.
- À partir de ce benchmark, testez au moins une nouvelle méthode de sélection des candidats pour affiner votre organisation.
- Privilégiez les manifestations provoquant des rencontres, type salons et autre forums.
- Répondez systématiquement aux candidats que vous ne retenez pas, en formalisant le ressenti de l'entretien sur des critères objectifs. Ceci vous aidera à améliorer vos critères de sélection pour les recrutements à venir.

PAROLE D'EXPERT

CÉCILE ALHINC-CAMY
Responsable Diversité et Insertion,
Groupe Adecco France

Le CV anonyme, une corde de plus à l'arc des recruteurs ?

C'est un serpent de mer. Depuis des années, les avis sur le CV anonyme sont partagés. L'enquête Ipsos pour le Lab'Ho montre que les employeurs s'en méfient davantage que les candidats, qui eux-mêmes, ne sont pas nécessairement enthousiastes. Révolution pour lutter contre les discriminations pour les uns, fausse bonne idée aux effets pervers pour les autres.

Une expérimentation du CV anonyme a été organisée en novembre 2009 pour tester les conditions de mise en œuvre de cet outil de recrutement et mesurer son impact sur la réduction des discriminations à l'embauche. Elle a été suivie par les intermédiaires privés de l'emploi jusqu'en juin 2010 (Adia[1], Experts[2], Manpower et douze cabinets adhérents à l'association « À compétences égales ») et par Pôle emploi jusqu'en novembre 2010. Cette expérimentation a été déployée dans huit départements au sein de 1 000 établissements de plus de 50 salariés pour des recrutements en CDI, CDD ou CTT d'une durée minimale de trois mois, soit plusieurs milliers de candidats.

Les résultats montrent qu'en moyenne, le CV anonyme n'améliore pas les chances d'accès à un entretien pour les candidats exposés à un risque de discrimination (sexe, âge) et de manière inattendue, il réduit les chances des personnes issues de l'immigration ou habitant dans des quartiers défavorisés. Cependant, il agit contre la tendance des recruteurs à privilégier des candidats du même sexe qu'eux. Il apparaît également comme un outil pouvant jouer un rôle de sensibilisation des recruteurs, voire infléchir leurs pratiques. L'anonymisation empêcherait des recruteurs qui font de la « discrimination positive » de la mettre en œuvre. Elle enlèverait aux recruteurs des moyens de relativiser un contenu de CV marqué par un parcours en apparence moins favorable. En fait, le CV anonyme pourrait même être contreproductif, privant le recruteur de la possibilité de pratiquer une discrimination positive ou de relativiser des signaux défavorables dans les CV de candidats potentiellement discriminés.

Une généralisation peu probable ?

Son usage se heurte à une difficulté pratique liée à la qualité de l'anonymisation. L'âge, le genre, l'origine et le lieu de résidence peuvent apparaître dans le corps du CV au-delà du pavé d'état civil, et leur suppression demanderait un travail fin et coûteux et serait susceptible d'en appauvrir considérablement le contenu. L'évaluation qualitative a d'ailleurs démontré que les CV anonymes sont moins

(1) Adia, filiale de recrutement et de travail temporaire du groupe Adecco, a fusionné avec Adecco France en juillet 2013
(2) Experts, filiale de recrutement et de travail temporaire du groupe Adecco pour les cadres et techniciens, est devenue Spring en janvier 2015

attractifs que les CV nominatifs. Leur usage pourrait par conséquent avoir un effet négatif en amenant l'employeur à écarter ces candidatures au profit de celles arrivées par d'autres canaux de recrutement.

En outre, si le CV anonyme devait être généralisé, un surcoût pour l'employeur serait inévitable en raison du nécessaire achat de logiciels spécifiques, ou de mise en conformité des systèmes d'informations de ressources humaines avec le principe d'anonymisation des candidatures.

> ***« Devenir l'interprète des candidats, de vrais professionnels, pas nécessairement à l'aise dans l'exercice du recrutement. »***

Le 9 juillet 2014, le Conseil d'Etat a sommé le gouvernement de publier le décret d'application rendant le recours au CV anonyme obligatoire pour les structures de plus de 50 salariés. Un groupe de travail a été constitué rassemblant de nombreux experts (fédérations, associations, entreprises privées et publiques) pour évaluer la pertinence de cette obligation. Leurs conclusions sont en cours d'élaboration.

« L'obligation d'utiliser le CV anonyme est sans doute peu réaliste, cela impliquerait une forte homogénéisation des procédures de recrutement d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'un canal de recrutement à l'autre, souligne Cécile Alhinc-Camy, responsable Diversité et Insertion du Groupe Adecco France. *Sa généralisation amènerait à contraindre les entreprises à n'avoir recours qu'à une seule modalité de recrutement. »*

Car les moyens de réduire le risque de discrimination lors d'un recrutement sont multiples : recrutement par simulation, recrutement sans CV, questionnaire de compétences… sont autant d'instruments qui offrent des marges de manœuvre complémentaires pour adapter les moyens de lutte contre les discriminations aux particularités de la situation. *« Les formations à la lutte contre les discriminations restent essentielles. On ne peut pas en faire l'économie »* poursuit-elle.

Pourtant, le CV anonyme, voire même recruter sans CV représente un réel intérêt pour les basses qualifications, pour lesquelles les intermédiaires de l'emploi revêtent toute leur importance. *« Nous devenons l'interprète des candidats, de vrais professionnels, mais pas nécessairement à l'aise dans l'exercice du process de recrutement. »*

Côté cadres, le choix d'Experts pour cette expérimentation n'a pas été de simplement supprimer le pavé état civil, mais aussi de rédiger une fiche de synthèse du CV, axée sur les savoir être et les savoir-faire. *« Cela met l'accent sur les expériences et ouvre la discussion sur les compétences lors de l'entretien. C'est une nouvelle façon de travailler pour les recruteurs très positive. »*

Les évaluations ont confirmé le rôle du CV anonyme pour sensibiliser des entreprises et prévenir les risques de discrimination, il a donc toute sa place dans la besace des recruteurs et intermédiaires de l'emploi, un outil parmi les autres.

BONNE PRATIQUE

AUDREY PHILOCLÈS
Psychologue du travail, Spring

Spring

Mettre en situation pour évaluer objectivement

Utilisé aujourd'hui chez Spring[1] (et préalablement chez Adecco et chez Adia depuis plusieurs années), l'*assessment center* est une méthode de recrutement qui évalue les compétences d'un candidat grâce à des mises en situation et des outils psychométriques. Il permet de mesurer les compétences liées au savoir-faire comme au savoir être, pour évaluer la capacité d'un candidat de réussir une mission, tenir un poste ou atteindre des objectifs précis. Indépendamment de son parcours antérieur.

L'*assessment center* est une approche de l'évaluation des compétences qui se fonde essentiellement sur les candidats, sur ce qu'ils peuvent faire et pas sur ce qu'ils sont en termes de diplôme, ou d'appartenance sociale. Face à une situation concrète, il s'agit d'observer quels comportements ils adoptent, comment ils règlent les problèmes ou adaptent leur stratégie pour être plus performants. *« Mon rôle est assez inhabituel dans l'entreprise,* convient Audrey Philoclès, psychologue du travail chez Spring. *Il consiste à rechercher l'adéquation entre un poste et des compétences requises et la personne qui aura ces compétences ou le potentiel de les acquérir. »*

En prérequis, une analyse de poste très détaillée est indispensable. Bien au-delà d'un simple brief, cette analyse passe par une immersion complète dans le poste, afin d'extraire les conditions du succès et de construire les mises en situation à même d'évaluer les compétences et faire émerger les comportements.

En France, la façon de recruter reste très traditionnelle, presque littéraire, avec CV et lettre de motivation. Elle est assez peu pratico-pratique, là où beaucoup de pays anglo-saxons notamment ont adopté une façon de recruter plus pragmatique, notamment avec ce type de méthodes. Spring a ainsi développé une expertise assez rare pour le recrutement de collaborateurs, centrée sur les métiers du commerce et de la relation clients, du management (où l'aspect comportemental est évident) mais aussi sur des métiers plus techniques comme responsable logistique voire… réparateur de haillons élévateurs, où une double compétence technique et relationnelle est indispensable.

> ***« Une façon efficace de lever les préjugés et d'élargir le sourcing »***

Aujourd'hui, deux prestations se développent :

> **L'évaluation,** qui permet de valider qu'une personne qui n'a pas l'expérience sur un poste donné saura le tenir, parce qu'elle a les aptitudes, motrices ou cognitives nécessaires. Par exemple, une industrie qui fait du montage de circuits

(1) Experts, filiale de recrutement et de travail temporaire du groupe Adecco pour les cadres et techniciens, est devenue Spring en janvier 2015

électroniques a besoin de recruter un collaborateur pour faire de l'assemblage de pièces. Dans le bassin d'emplois ciblé, le type de profil recherché — qui aurait eu exactement la même expérience — n'existe pas. Les compétences requises sont minutie, rigueur, dextérité. Une fleuriste a été embauchée, car elle s'est avérée extrêmement minutieuse, rigoureuse, douée de ses mains, avec une très bonne capacité de concentration.

> ***L'assessment center*** en lui-même qui fait se succéder temps d'information (pour poser la bienveillance avec laquelle on veut que cette journée se déroule), mises en situation en équipe, exercices individuels et entretiens. Pour réduire la subjectivité, des grilles d'évaluation sont déterminées, avec des critères qui facilitent la cotation des performances des candidats. Les exercices, construits par Audrey Philoclès et validés par le client, sont évalués par plusieurs assesseurs qui croisent leurs points de vue. *«Attention,* met-elle en garde, *certains assessments centers peuvent être destructeurs, car il n'y a pas de formalisation ni de code pour ces méthodes de recrutement, qui peuvent pousser à bout voire humilier les candidats.»* Chez Spring, pendant la journée, les candidats ne sont pas mis en compétition. Il leur est plutôt proposé de construire des projets en commun, de travailler en équipe, de produire des arguments, de les confronter afin de tester leurs capacités de persuasion, écoute, solidarité, force de conviction, capacité à travailler en équipe, réponse à objection, prise de *leadership*, etc. Les exercices sont décontextualisés, pour ne pas aller chercher les candidats sur leurs connaissances techniques, mais bien sur leurs compétences transversales et leurs comportements professionnels. La journée se conclut systématiquement par un temps de restitution aux candidats non retenus, constructif pour eux.

Témoignage

Paul Goutry, référent Emploi, Justice Deuxième Chance

J'ai quitté très tôt le lycée. Mineur et sans qualification, un double handicap dans ma recherche d'emploi. J'ai trouvé un poste au sein d'une association de réinsertion des personnes sous main de justice. J'ai été convié à une réunion d'information collective : moi, 17 ans, sans le bac, je me suis retrouvé face à des profils en licence ou master. J'ai compris que je devais mettre en avant ma personnalité, mon sens relationnel et tout mon potentiel. J'ai notamment dû rédiger en 20 mn les raisons pour lesquelles j'étais la bonne personne pour ce poste. Mon ton volontairement provocateur a dû plaire à mes interlocuteurs qui ont décidé de me faire confiance et de miser sur mon potentiel en devenir, plutôt que sur mon cursus scolaire.

(Voir l'intégralité du témoignage sur www.labho.fr)

«Le fait de nous centrer sur les compétences permet de lever chez nos clients un certain nombre de freins et d'élargir le champ des possibles.» Les clients ne voient pas les CV des candidats avant la fin de la journée. Ils les reçoivent juste avant l'entretien final, pour garantir leur objectivité. *«C'est toujours un grand moment de surprise. Mais une fois qu'on a réussi toute la journée, le CV fait finalement peu de poids. Il nous faut convaincre nos clients d'adhérer à la méthode, de se mobiliser toute une journée, de ne pas voir les CV des candidats. Cela chamboule un peu leurs habitudes. Mais on les accompagne et ça marche.»* Une façon efficace de lever les préjugés et d'élargir le *sourcing* !

BONNE PRATIQUE

DAVID BERNARD
Co-fondateur d'AssessFirst

assessfirst
We Make Success Predictable

Rationnaliser en amont

Rationnaliser à l'extrême en amont de l'entretien de recrutement. Tel est le créneau choisi par le psychologue du travail, David Bernard, pour accompagner les entreprises dans le choix de leurs candidats. Les guider au mieux par les données scientifiques pour ne rater aucun talent et leur permettre un choix irrationnel et intuitif qu'à la toute fin du processus. Un bouleversement idéologique dans un pays où le recrutement comporte une grande part d'affect. Avec 3 500 entreprises ayant recours à leurs services pour plus de 5 millions de tests passés, AssessFirst dessine les contours de cet *aggiornamento* culturel.

Entre 2011 et 2014, AssessFirst, spécialiste français du recrutement prédictif, a accompagné près d'une centaine d'organisations dans le déploiement et la mise en œuvre de processus de recrutement prédictif. Concrètement, pour une entreprise, passer au recrutement prédictif, cela consiste à mettre en place un processus de présélection qui s'appuie sur des algorithmes dont l'objectif est de fiabiliser les décisions de recrutement.

Les tests de personnalité concoctés par la société AssessFirst peuvent désarçonner ceux qui s'y soumettent, en raison du lâcher prise complet que cela induit et de la brutalité des résultats. *« Pourtant, il ne faut pas y mettre d'affect. En réalité, nous ne faisons que traduire les réponses des candidats. La différence, c'est que nous ne jugeons pas : chaque candidat trouvera sa place dans un poste, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. »*

Concrètement, les tests effectués par le candidat évaluent vingt traits de personnalité (leadership, capacité à écouter, à collaborer, perfectionnisme, synthèse…). 6 ou 7 sont prédéfinis par type de poste. On ne recherchera pas les mêmes qualités pour un commercial, un comptable, un agent d'entretien… *« Nous collaborons en amont avec nos clients pour définir précisément les qualités attendues. Souvent, ils se trompent car ils focalisent tout sur deux dimensions du poste en oubliant les autres ».* La collaboration en amont prend la forme d'un séminaire de formation de deux jours où les RH des entreprises apprennent à domestiquer l'outil pour s'en servir seuls par la suite.

L'ensemble des tests prend aux candidats environ 40 minutes. A l'issue de quoi, chaque candidat obtient une note sur 100. Les meilleurs sont convoqués à un entretien. Ce dernier a donc surtout vocation à évaluer les affinités humaines. Une méthode qui a été testée en interne chez AssessFirst où les vingt salariés recrutés depuis la création en 2002 par les deux fondateurs l'ont été avec leurs outils : *« on sait que 80 % des CV sont bidonnés, enjolivés. Qui accepterait de travailler à partir de 80 % de données fausses ? Quand je recrute pour moi, pendant les entretiens, on parle à peine du job, je sais déjà qu'ils sont capables*

mais je cherche surtout à voir si je vais m'entendre avec eux. » Pour l'heure, 100 % des candidats recrutés ainsi sont fidèles, à l'exception de l'un d'entre eux, parti monter sa propre entreprise.

Les entreprises qui mettent en place ce type de processus ont en général pour objectif d'augmenter de façon significative la performance de leurs employés, la satisfaction et l'engagement de leurs collaborateurs. Donc non seulement améliorer la performance de leur recrutement, mais aussi développer les talents. Les collaborateurs ainsi recrutés se déclarent en moyenne 24 % plus satisfaits et engagés que la moyenne des collaborateurs en poste. Grâce aux données initiales, les candidats voient en outre plus facilement ce qu'ils peuvent améliorer. Enfin, en anticipant l'inadaptation d'un profil, cette sélection a pour ambition de réduire le turnover sur les postes sensibles. Les collaborateurs qui sont sélectionnés au travers des processus de recrutement prédictif ont une durée de vie dans l'entreprise 17 % plus importante (en moyenne) que les collaborateurs sélectionnés au travers de processus plus classiques.

> ***« Améliorer la performance du recrutement, mais aussi développer les talents en augmentant de façon significative la performance des employés, la satisfaction et l'engagement des collaborateurs. »***

La démarche de recrutement objectivée peut aller bien plus loin et s'étendre à l'orientation : en effet, les candidats non retenus peuvent recevoir un brief détaillé de leurs résultats. Car si leurs notes ne leur permettaient pas d'obtenir le job pour lequel ils postulaient, leurs qualités demandent sans doute à s'épanouir dans un autre type de métier : le logiciel peut instantanément leur indiquer quelle pourrait être leur famille professionnelle de prédilection. La même démarche a permis de créer un test pour le site Studyrama (en accès libre et gratuit). Deux millions d'étudiants l'ont ainsi passé, et ont découvert dans quel métier, parmi les 1 280 référencés, ils ont le plus de chances de s'épanouir. *« C'est un outil d'aide à l'orientation, nous n'imposons rien mais esquissons des pistes pour briser les prismes un peu trop monolithes de l'orientation : ouvrir le scope des réussites, voilà notre philosophie. »*

BONNE PRATIQUE

JÉRÉMY LAMRY
Président-directeur général et fondateur
de Monkey Tie

Une entreprise qui partage vos valeurs ?

Redonner du bon sens au recrutement et rétablir l'égalité des chances face à l'emploi : voilà l'objectif que s'est fixé Monkey Tie depuis un an. 480 entreprises et 50 000 candidats ont déjà été séduits. Jérémy Lamry, président de Monkey Tie décrit comment il aide ses utilisateurs à voir au-delà des CV et offres d'emploi en intégrant à leur démarche des critères liés à la personnalité et à la culture d'entreprise.

Monkey Tie s'est construite sur une question essentielle « Pourquoi est-ce que j'ai envie de me lever le matin ? » et sur un constat : les entreprises disposent de candidats pléthoriques, mais peinent à identifier ceux qui partageront au mieux le projet et la vie de l'entreprise. Pour résoudre cet enjeu, cette *start up* propose une évolution du processus de recrutement, où CV et offre d'emploi ne sont plus les seuls premiers points de connexion mais sont enrichis de critères liés à la personnalité du candidat, à ses souhaits, à son savoir être, à sa capacité d'intégration au sein de l'équipe de proximité et à son affinité avec la culture de l'entreprise. Il s'agit de mettre en relation les candidats avec des entreprises qui ont des besoins et motivations compatibles.

La personnalité des candidats est évaluée par un questionnaire en 10 minutes qui s'appuie sur la méthode reconnue des Big Five, ces cinq traits de personnalité présents chez chacun d'entre nous à des degrés divers : l'extraversion, l'ouverture d'esprit, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle (ie résistance au stress) et la convivialité.

Un second questionnaire permet en quelques minutes de déceler le moteur des candidats afin d'évaluer la compatibilité avec la culture de l'entreprise. Pourquoi se lève-t-il le matin ? Qu'est-ce qui est important pour lui ? Le salaire ? De jolis locaux ? Du matériel à la pointe ? Des collègues sympas ? 18 grands critères sont ainsi décryptés. Un questionnaire comparable est proposé aux entreprises, permettant de saisir les leviers d'attractivité et de rétention, ainsi que ce qui caractérise l'entreprise : prudence dans l'action ou prise de risques importante, priorisation de la compétence technique ou du relationnel, etc. Toutes les réponses sont présentées de façon positive, pour se prémunir du biais de désirabilité. Le manager direct passe également un test pour s'assurer que le candidat aura toutes les chances de bien s'entendre avec lui.

> ***« Si le recruteur n'a pas trouvé le candidat qu'il lui fallait, c'est qu'il n'a pas bien défini le poste et se réfugie dans le clonage des profils. »***

Positionnée très en amont du processus de recrutement, cette méthode n'est pas utilisée pour désigner le candidat parfait mais pour trouver un type de profil

à même d'équilibrer et optimiser une équipe, pour améliorer sa richesse et sa créativité. Elle permet aussi d'orienter le candidat vers le type d'entreprises, parmi les 2,5 millions qui existent en France, qui lui correspondra le mieux.

Dans la grande majorité des cas, en dehors des métiers pénuriques, si le recruteur n'a pas trouvé le candidat qu'il lui fallait, c'est qu'il n'a pas bien défini le poste et se réfugie dans le clonage des profils. La plupart des offres d'emplois sont recyclées. Le RH va souvent reprendre une fiche de poste toute faite en questionnant trop peu souvent le besoin précis et la spécificité du manager. *« Il faut revenir sur le rôle du recruteur. Sa mission n'est pas tant74 de trouver le meilleur candidat possible, que de minimiser le risque d'une erreur de recrutement. C'est une gestion du risque avant tout »* analyse Jérémy Lamry.

Pour optimiser cette gestion du risque, la tentation est grande de confier le processus de recrutement à des machines. *« C'est considérer que l'on connait strictement tous les paramètres de la réussite d'un recrutement, ce qui est faux,* prévient-il. *Les algorithmes sont des outils puissants de productivité et d'aide à la décision, et doivent être capables d'envisager autant les risques que les opportunités. Mais un recrutement réussi va beaucoup plus loin et comporte une forte part d'intangible. C'est avant tout une affaire d'humains. Tant que l'on recrutera des humains, il y aura toujours une part d'incertitude, et c'est tant mieux. »*

BONNE PRATIQUE

SAMIRA DJOUADI
Déléguée générale de la Fondation TF1

TF1 Fondation

Ouvrir son entreprise par sa fondation, c'est possible.

On l'oublie trop : les blocages liés à un recrutement trop monolithe existent des deux côtés. A force de ne chercher que des clones, l'entreprise se coupe malgré elle de talents potentiels qu'elle ne sait plus voir. Lesdits talents, persuadés que leur parcours scolaire ou leur lieu de résidence les condamnent, s'autocensurent et ne postulent même plus dans ces entreprises. C'est pour casser ce double impact négatif que la Fondation TF1 s'engage depuis 2007 en proposant des contrats pro de deux ans à des jeunes des quartiers. Décryptage.

« Tout est parti du constat qu'un large public ne frappait jamais à notre porte et que, de toute façon, nous n'imaginions pas –alors – intégrer ces personnes. J'ai convaincu la présidente de la régie publicitaire de se rapprocher des quartiers, puis Patrick Le Lay, alors notre président, m'a suivie et a décidé de créer la Fondation TF1. L'objectif initial a toujours court : permettre à des jeunes des quartiers de terminer leur cursus universitaire, de découvrir nos métiers et de réussir leur intégration professionnelle. »

L'attractivité de l'entreprise et de ses réseaux pourrait attirer très vite nombre de candidatures. TF1 préfère renforcer ses liens avec des associations, Pôle emploi et Mozaïk RH pour faire venir des publics très ciblés. Les premières années, huit jeunes étaient ainsi recrutés pour un contrat pro ou une alternance de deux ans. Depuis, les promotions se sont étoffées et ce sont douze jeunes par an qui sont ainsi recrutés. Ils n'envoient pas de CV, mais une vidéo faisant état de leur motivation à rejoindre TF1 et un métier en particulier. En moyenne, TF1 reçoit 400 vidéos parmi lesquelles elle en sélectionne 70. Leurs auteurs sont convoqués à une journée au sein de TF1. Les responsables RH proposent en général plus d'offres qu'ils ne recruteront. *« Notre but est d'ouvrir au maximum l'éventail des métiers. Si nous n'avons pas les bons candidats, tant pis. Au-delà de la rédaction et des techniciens, nous proposons aussi des offres en RH, Finance ou sur des postes de documentaliste. »*

Témoignage

Ousmane Ba, infographiste pigiste chez TF1

J'ai beaucoup appris sur le métier de graphiste. J'ai gagné une crédibilité et une assurance qui m'aident dans mes recherches d'emploi, en plus de l'image prestigieuse du groupe TF1.

A l'issue de deux années d'apprentissage, certains jeunes sont embauchés chaque année, *« mais ce n'est pas une finalité. Notre but est de changer les regards sur TF1, et à l'intérieur de TF1. Certains travaillent chez Jean-Pierre Pernault ou sur l'émission Téléfoot et l'impact dans ces cas-là est très fort dans les quartiers. TF1 n'est plus une tour imprenable, et c'est tant mieux ! »*

Étape N°5

Après avoir signé, il faut encore jouer…

22%

C'est la part, très minoritaire, de personnes estimant ne pas avoir été accompagnées lors de leur intégration. Plutôt encourageant donc.

Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

Pour conclure cette étude, nous ne voulions pas nous arrêter au moment où l'on paraphe un contrat. La responsabilité du recruteur ne doit pas s'arrêter là. Thomas Vilcot, directeur des Relations humaines France de Casino Proximité et ancien directeur du Recrutement du Groupe Casino, développe l'idée que le recrutement est une chose trop sérieuse pour être laissée aux seuls recruteurs (comme la guerre aux militaires…) et que toutes les parties prenantes de l'entreprise devraient davantage se poser des questions sur ceux qui la rejoignent. Dans la même veine, on peut dire que le recrutement est une activité trop importante pour être jugée sur la seule embauche.

Bien sûr, l'emploi à vie n'existe quasiment plus et il est très sain pour une entreprise d'avoir un certain taux de *turnover*. Quand des collaborateurs partent de leur plein gré pour aller monter une entreprise, déménager loin du siège ou changer de voie, le recrutement n'est pas en cause. Mais que penser des moments où ils partent contraints, déstabilisés par des méthodes de travail qui ne leur convenaient pas ? Des responsabilités trop étriquées ou trop écrasantes par rapport à leur projet ? La rupture conventionnelle qui permet aux deux parties de se séparer sans que l'employeur ne doive verser d'indemnités et permettant au salarié de percevoir ses allocations chômage a connu un succès considérable depuis sa création en 2008. Bien sûr, cela coïncide avec une période de crise mondiale, mais pas uniquement. Cette souplesse nouvelle du Code du Travail a en quelque sorte décomplexé la rupture professionnelle. À l'instar d'un couple qui se séparerait à la première difficulté, on a entériné l'idée selon laquelle la vie était trop courte pour être passée avec un partenaire

qui ne nous convenait pas et qu'il fallait chercher ailleurs. Pour filer la métaphore, nous pensons que sans remise en question des critères sur lesquels nous choisissons notre partenaire sur le long terme, ce zapping est voué à un échec itératif. Et c'est au recruteur que revient la responsabilité de remettre du long terme et de la perspective dans la relation entre candidat et entreprise.

Ceci signifie donc d'inverser le prisme actuel trop tourné vers le court terme (« saurez-vous réaliser la mission que nous vous proposons ? »), pour une logique plus globale (« adhérez-vous à notre projet d'entreprise ? »).

Focus

Une étude menée par Jerick Develle, directeur général d'Adecco Medical, montre que 20 % des jeunes de moins de 25 ans pensent à partir avant la fin de leur période d'essai. Moralité : tous les publics ne sont pas égaux devant le besoin en accompagnement et il faut être capable de renforcer le mentoring pour les nouveaux embauchés qui en ont besoin.

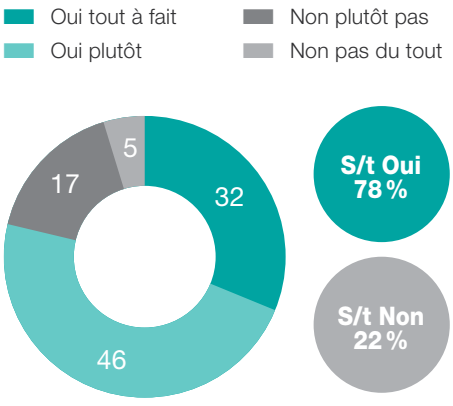
Source : voir encadré page 80

Ainsi formulé, on nous objectera que cela risque de minorer l'efficacité immédiate des recrutements avec des personnes embauchées qui ne seraient pas forcément les meilleures pour remplir immédiatement la mission pour laquelle elles sont embauchées. C'est possible. Mais nous retournons ce problème : puisque tout le monde s'accorde sur le fait que nous sommes malades collectivement d'un court termisme qui nous pousse à vouloir recruter trop vite — 19 jours en moyenne — nous devrions également nous accorder sur le fait que nous attendons sans doute des personnes que nous embauchons un rendement trop immédiat. Or, hormis les missions externalisées et confiées à des consultants ou *free-lance* dont c'est justement le cœur de métier que d'être immédiatement opérationnels, nous devons lâcher prise et accepter que certains ont plus besoin de temps pour s'acclimater. S'il vous faut un résultat immédiat, ce n'est peut-être pas d'un CDI dont vous avez besoin…

Intégrer autrement consiste également à repenser sa formation pour s'assurer que

Après l'embauche, près de 8 sur 10 ont eu le sentiment d'avoir été accompagnés dans leur intégration dans l'entreprise

Dans votre nouvelle entreprise, avez-vous le sentiment d'avoir été accompagné(e) dans votre intégration ?



Source : enquête Ipsos pour le Lab'Ho – octobre 2014

l'on passe par des méthodes qui vont renarcissiser le candidat et éviter ainsi les rechutes de confiance qui surviennent souvent lors d'une reprise d'emploi après une longue période sans.

Arès, entreprise d'insertion francilienne qui remet à l'emploi chaque année plusieurs centaines de personnes, affirme depuis sa création en 1991 une évidence telle que nous l'avons collectivement oubliée : « nul n'est inemployable ». L'expérience de Thierry Marx en atteste : volontarisme, discipline et expertise des formateurs peuvent rapidement remettre à l'emploi des personnes à condition de ne pas considérer que le premier jour d'une prise de poste balaye des années de fragilité sociale. Intégrer autrement certains publics est sans aucun doute plus exigeant, mais la satisfaction que l'on en retire vaut assurément que chaque maillon de la chaîne de l'emploi assume ses responsabilités.

Recruteurs, que faire dès aujourd'hui ?

- Quelle que soit la taille de votre entreprise, nommez systématiquement un tuteur pour les nouveaux embauchés et confiez leur une mission d'encadrement sur les trois premiers mois.

- Donnez à ces nouveaux embauchés des perspectives en termes de projets ou d'évolution pour la suite immédiate.

- Dans le cadre d'embauche de publics plus fragiles ou longtemps éloignés de l'emploi, choisissez un tuteur doté d'un goût affirmé pour l'accompagnement social.

- Mettez systématiquement en place un recouvrement lors d'un départ en retraite ou d'un départ programmé dans l'entreprise pour ne pas perdre les compétences acquises par le salarié partant. Cela peut nécessiter quelques semaines à plusieurs mois, dans le cadre de transmission de savoir-faire particuliers (couture, ébénisterie…).

PAROLE D'EXPERT

JERICK DEVELLE
Directeur général d'Adecco Medical

Adecco Medical

Tutorer plus pour turnover moins

Selon Jerick Develle, il est désormais impensable de vouloir faire en sorte que les jeunes s'adaptent à l'entreprise ; seul l'inverse doit prévaloir. Creusant particulièrement cette problématique de l'intégration des jeunes dans l'entreprise, le directeur général d'Adecco Medical a commandé un sondage interne[1] auprès de 500 jeunes, qui confirme très largement cette intuition : *« dans un marché de l'emploi sinistré avec 10 % de chômage et même 25 % chez les jeunes, rares sont ceux qui cherchent à penser la meilleure intégration. A tort ! 20 % des jeunes ont envie de partir avant la fin de leur période d'essai. C'est donc une immense aberration économique. Soit ils restent en cherchant la première occasion de partir, soit ils partent et tout est à recommencer. C'est pour cela qu'il faut impérativement investir dans l'intégration de ces profils particuliers de la Génération Y. »*

En clair, impossible d'accueillir les jeunes sans les tutorer. La mauvaise ambiance demeure le premier facteur expliquant les départs des jeunes, qui vivent particulièrement mal les conflits. Contrairement à l'image d'Epinal, il ne s'agit pas d'un refus de l'autorité ou d'un manque de goût pour le travail, au contraire. *« Il faut cesser avec ce fantasme : les jeunes travaillent beaucoup, mais différemment. Nous avons mis au point chez Adecco Medical des modules e-learning qui sont très consultés le soir ou le week-end ; la connexion sur le réseau social interne atteint son climax entre 21 h et 22 h sans injonction particulière de notre part naturellement, ce sont eux qui choisissent ces créneaux. Mais en contrepartie, les jeunes ont une demande de sécurité plus forte ; sécurité AU travail et non pas DU travail. Ils veulent de la réassurance y compris physique et juridique pour s'épanouir. A nous de la leur donner. »*

> ***« Il ne s'agit pas d'un refus de l'autorité ou d'un manque de goût pour le travail, au contraire. Les jeunes travaillent beaucoup, mais différemment. »***

Ce point de la réassurance est au cœur du tutorat qui doit donner des perspectives aux jeunes intégrés. Leur donner une clé de ce que seront leurs nouvelles missions d'ici trois mois. Lesquelles peuvent justement être d'aider à intégrer les nouveaux arrivants — les suivants.

Aux recruteurs de construire un environnement bienveillant pour ces publics particuliers. Comme l'a souligné l'essayiste Florence Servan-Schreiber en

(1) http://leblog.adeccomedical.fr/blog/2013/01/30/comment-fideliser-les-candidats-de-la-generation-y-par-jerick-develle/#sthash.1EoE9TvD.dpbs

décembre 2014 lors du Forum Osons la France, *« il faut que ces futurs acteurs de l'emploi comprennent qu'ils ont de la valeur. Pas nécessairement des choses extraordinaires, on attend peut être même des choses banales. Mais l'entreprise doit être en mesure de répondre à cette question : nous allons nous servir de qui vous êtes ! »* Gageons que les progrès en termes d'accompagnement mis en place pour les collaborateurs de la génération Y seront tout aussi efficaces pour les autres nouveaux embauchés de l'entreprise, quel que soit leur âge ! Il suffit de voir comment cette Génération a su mobiliser ses aînés autour des attentats de janvier 2015 pour comprendre qu'elle saura faire preuve de *leadership* et talent lorsqu'elle dirigera nos entreprises. Il convient juste de l'accompagner dans ses premiers pas.

BONNE PRATIQUE

THIERRY MARX
Chef étoilé français

CUISINE MODE D'EMPLOI(S)

Recette d'insertion

La restauration arrive en tête des mauvais élèves en termes d'emplois non pourvus depuis des années. En bon judoka (il est ceinture noire), le chef étoilé Thierry Marx a retourné cette faiblesse structurelle en force : avec Cuisine mode d'emploi(s), il a créé un programme de formation accélérée pour donner un travail à des personnes éloignées de l'emploi.

Le constat est connu : la restauration est un secteur sous pression qui, chaque année, compte plus de 50 000 emplois offerts et non pourvus. La principale cause ne tient ni à la compétitivité, ni au coût du travail, mais à la formation. Celles existantes sont souvent inadaptées : trop longues, trop théoriques ou trop onéreuses. Dès lors, une approche renouvelée de la formation aux métiers de la restauration est apparue comme une nécessité à Thierry Marx.

Le chef crée alors le programme « Cuisine mode d'emploi(s) », qui propose des parcours d'insertion professionnelle de courte durée, qualifiants et immédiatement opérationnels alliant une formation et une mise à l'emploi dans les domaines de la cuisine, de la boulangerie et depuis janvier 2015, aux services de la restauration avec une mise à disposition de matériels professionnels. Des programmes en outre intégralement gratuits, incluant la livraison de matériels professionnalisant.

En termes de ciblage, « Cuisine Mode d'emploi(s) » s'adresse aux personnes les plus éloignées de l'emploi et en situation de précarité économique et sociale : demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, jeunes demandeurs d'emploi sans qualification, personnes placées sous main de justice.

Concrètement, la sélection des stagiaires est organisée par un jury présidé par Thierry Marx et fondée sur la motivation et la cohérence du projet professionnel.

La mise en place de la formation qualifiante courte, sur douze semaines, pour éviter les écueils des formations trop longues, inadaptées aux plus fragiles qui ne tiendraient pas, et ceux des formules de quelques jours, insuffisamment qualifiantes. Elle comporte deux périodes :

> D'abord, une formation théorique et pratique de 8 semaines en centre de formation comprenant : l'apprentissage des gestes et techniques de base, l'apprentissage de fiches-recettes (cuisine et boulangerie), la réglementation et les normes d'hygiène, les notions sur la gestion des coûts.

> Plus, un stage de 4 semaines en entreprise, laquelle est trouvée par Cuisine mode d'emploi(s), qui veille également à fournir un tuteur et un encadrement renforcé au stagiaire.

À l'issue des douze semaines, les stagiaires reçoivent un titre reconnu par la profession et inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles pour la cuisine comme pour la boulangerie. Par la suite, les nouveaux diplômés bénéficient d'un accompagnement vers l'emploi par le pôle Hôtellerie-restauration du Groupe Adecco et le réseau de professionnels partenaires de Cuisine Mode d'Emploi(s), dont les Moulins de Chars pour la filière boulangerie. Le taux de réussite dépasse les 90 %, preuve s'il en fallait que les emplois non pourvus ne sont pas une fatalité et qu'une extension de ce marxisme-là pourrait créer des milliers d'emplois !

Témoignage

Marie, 28 ans, en formation

Pour moi, "Cuisine mode d'emploi(s)" est une façon de sortir de la précarité. Après trois ans d'école d'art et une longue recherche d'un contrat dans le milieu cruel et féroce de la mode, je me suis tournée vers cette formation en cuisine. A l'époque, on m'avait refusé le statut d'intermittente. A la fin de ma formation, je compte me lancer dans le design culinaire pour allier mes deux passions.

3e PARTIE

Douze propositions pour recruter autrement

12 propositions pour recruter autrement

Nos propositions sont fondées sur les travaux de notre groupe de travail[1] et appellent à une responsabilité élargie des entreprises (entendues au sens large d'organisations, incluant les associations et les administrations) et des entrepreneurs qui doivent, pour nous, modifier leur perception du recrutement.

Prendre ce sujet plus au sérieux, en termes de promotion de la diversité, mais aussi pour recruter mieux. Limiter le turnover, trouver les profils adaptés, inattendus ou insoupçonnés, en somme faire sauter les verrous qui pèsent sur l'emploi en raison d'une vision trop classique du processus de recrutement.

Cette nouvelle culture passe par un appel aux entreprises et à leurs recruteurs à s'organiser, pour recruter autrement.

(1) constitué de Olivier Alix, Jean-Marie Chastagnol (Transaxiome), Rejane Tonel-Ciret (Europcar), Mariam Khattab (Mozaïk RH), Alexandre Crespel (Service militaire actif), Hervé Dagand (Agefos-pme), Franck Singerle (Colas), Olivier Gauvin (Opcalia), Benjamin Blavier (Passeport Avenir), Johan Titren (groupe Adecco)

PROPOSITION ❶
Mesurer pour comprendre

PROPOSITION ❷
Constituer un vivier

PROPOSITION ❸
Former pour maîtriser

PROPOSITION ❹
Partager les mêmes valeurs

PROPOSITION ❺
Créer un référentiel des offres

PROPOSITION ❻
Élargir la palette des formations attendues

PROPOSITION ❼
Créer un référentiel des CV

PROPOSITION ❽
Diversifier les méthodes de recrutement

PROPOSITION ❾
Motiver les motifs de refus

PROPOSITION ❿
Intégrer autrement

PROPOSITION ⓫
Systématiser les retours d'expérience

PROPOSITION ⓬
Recruter autrement, quel que soit le contrat

Pour aller plus loin

PROPOSITION ❶

Mesurer pour comprendre

Mettons en place un audit chiffré du coût des mauvais recrutements au sein de nos organisations et engageons nous à produire le ROI du recrutement.

Turnover excessif, départ des nouveaux embauchés pendant leur période d'essai, recrutement de profils trop qualifiés entrainant surcoût et frustration, sous-estimation des compétences nécessaires avec pour conséquence un salarié débordé et une organisation défaillante… Mal recruter coûte très cher, et s'en rendre compte est le préalable indispensable pour investir à bon escient dans des outils de recrutements adaptés internes ou externes.

PROPOSITION ❷

Constituer un vivier

Changeons l'approche du recrutement en passant d'une logique de flux tendu à une logique d'anticipation.

Le recrutement prend du temps et s'anticipe. Il est impératif de recevoir systématiquement les candidats dont le profil est apprécié, même sans poste à pourvoir immédiatement, et d'animer des communautés de candidats potentiels, pour constituer un vivier de talents dans lequel puiser lorsque les besoins sont avérés. Le candidat y trouvera lui aussi un intérêt : en participant à ces différentes communautés, il rendra son profil visible et améliorera son employabilité. Il est tout aussi impératif de ne pas oublier que le premier vivier de candidats se trouve... en interne.

PROPOSITION ❸

Former pour maîtriser

Incitons à la création d'un diplôme spécifique de recruteur, ou d'une spécialisation, dans les parcours de formation des responsables de ressources humaines.

Certains domaines échappent encore trop souvent aux recruteurs comme la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité, la maîtrise des différents canaux de *sourcing*, la connaissance du spectre des formations, notamment universitaires, la pratique des TIC… En outre, la fonction est souvent considérée comme une entrée dans la fonction RH, et se « juniorise ». Une certification ou formation comportant un système d'évaluation faciliterait la montée en compétences des recruteurs.

PROPOSITION 4

Partager les mêmes valeurs

Créons un code déontologique du recrutement et une charte des droits et des devoirs réciproques des recruteurs et des candidats.

Informer les candidats de leurs droits et devoirs en entretien est un préalable essentiel pour rétablir une relation saine et équilibrée entre recruteur et candidats, faite de transparence et de confiance réciproque.

PROPOSITION 5

Créer un référentiel des offres

Publions le guide de la rédaction des offres d'emplois.

Les offres d'emplois telles qu'elles sont publiées aujourd'hui sont souvent inefficaces et découragent les candidats. Elles doivent certes chercher à séduire, mais aussi comporter un descriptif précis du poste, un socle de compétences clés ainsi que les savoir être attendus, rédigés de façon précise et réfléchie, en s'éloignant des poncifs du genre. Ceci contribuerait à lever l'autocensure pratiquée par les candidats, rebutés par des listes à la Prévert. À trop chercher le mouton à cinq pattes, les entreprises risquent d'échouer dans leur recrutement.

PROPOSITION 6

Élargir la palette des formations attendues

Contribuons à faire connaître toutes les formations, en améliorant les relations entre les entreprises et les universités.

La reproduction sociale est encore frappante dans les Grandes Écoles. Pour élargir le spectre des recrutements et s'ouvrir à la diversité ethnique, sociale ou géographique, il est nécessaire de supprimer des annonces la mention d'écoles exclusives, pour certains postes, pour ne pas se couper de candidats potentiels. Il est préférable de mentionner un niveau d'études attendu. Mais les recruteurs ne connaissent ni apprécient nécessairement toute la palette des formations, particulièrement celle des formations universitaires, plus accessibles aux jeunes issus des milieux populaires.

PROPOSITION 7

Créer un référentiel des CV

Engageons-nous à refuser systématiquement les éléments discriminants sur les CV.

Au-delà de la référence à certaines écoles, n'oubliez pas que la photo, l'âge, l'expérience, l'adresse peuvent être tout aussi discriminants. Nous devons apprendre à modifier notre lecture des CV — et par conséquent leur rédaction.

PROPOSITION 8

Diversifier les méthodes de recrutement

Assurons-nous d'avoir des profils variés au sein de chacune de nos équipes en diversifiant nos méthodes de recrutement en fonction des enjeux et des postes.

À l'heure où il est fréquent d'affirmer qu'une personne qui démarre sa carrière aujourd'hui devra exercer 5 à 6 métiers tout au long de sa vie professionnelle, il est vain d'exiger d'un candidat qu'il bénéficie d'une expérience antérieure identique dans un secteur identique. La diversité des expériences devient la norme absolue. Ne fermez pas vos recrutements aux profils atypiques : vous passerez à côté de talents qui pourraient amener richesse et créativité au sein de votre entreprise.

PROPOSITION 9

Motiver les motifs de refus

Systématisons la rédaction et la restitution des motifs de non recrutement.

Parmi les droits du candidat figure celui, lorsqu'il n'est pas retenu pour un poste, de recevoir une explication détaillée et circonstanciée des motifs du refus. Il est nécessaire pour le recruteur de prendre le temps d'objectiver les raisons de son refus, et d'en faire une restitution précise aux candidats non retenus, au moins à ceux qui étaient avancés dans le processus de recrutement. Ceci vous permettra de normaliser votre relation avec les candidats, d'améliorer votre image de recruteur mais aussi d'affiner vos réelles attentes.

PROPOSITION 10

Intégrer autrement

Mettons en œuvre les conditions d'une intégration efficace en désignant un tuteur à chaque nouvel embauché.

Les quelques premières semaines sont cruciales pour la réussite d'un parcours au sein d'une entreprise. Une fois le contrat signé, il arrive pourtant que cette phase soit négligée. Après avoir recruté autrement, il faut aussi intégrer autrement. Les outils de cette phase d'accueil sont nombreux : journée d'intégration, découverte des différents services de l'entreprise, points d'étape réguliers avec le nouvel embauché (tous les mois, par exemple). La désignation d'un tuteur à tout nouvel arrivant, différent du manager, pendant toute la période d'intégration, nous semble une des garanties du succès de cette phase d'intégration.

PROPOSITION ⓫

Systématiser les retours d'expérience

Publions un mode d'emploi du rapport d'étonnement et de son utilisation.

Le rapport d'étonnement « après trois mois et un jour » et le retour d'expérience avec la hiérarchie du recruté, six mois après son embauche sont des outils précieux pour améliorer le process de recrutement et la phase d'intégration. Encore faut-il que ces retours d'expérience ne restent pas lettre morte et constituent un exercice utile car écouté, dont les préconisations pertinentes seraient consolidées et mises en œuvre. C'est toute la période d'essai qu'il faut valoriser, pour chacune des deux parties, hiérarchie comme nouvel embauché.

PROPOSITION ⓬

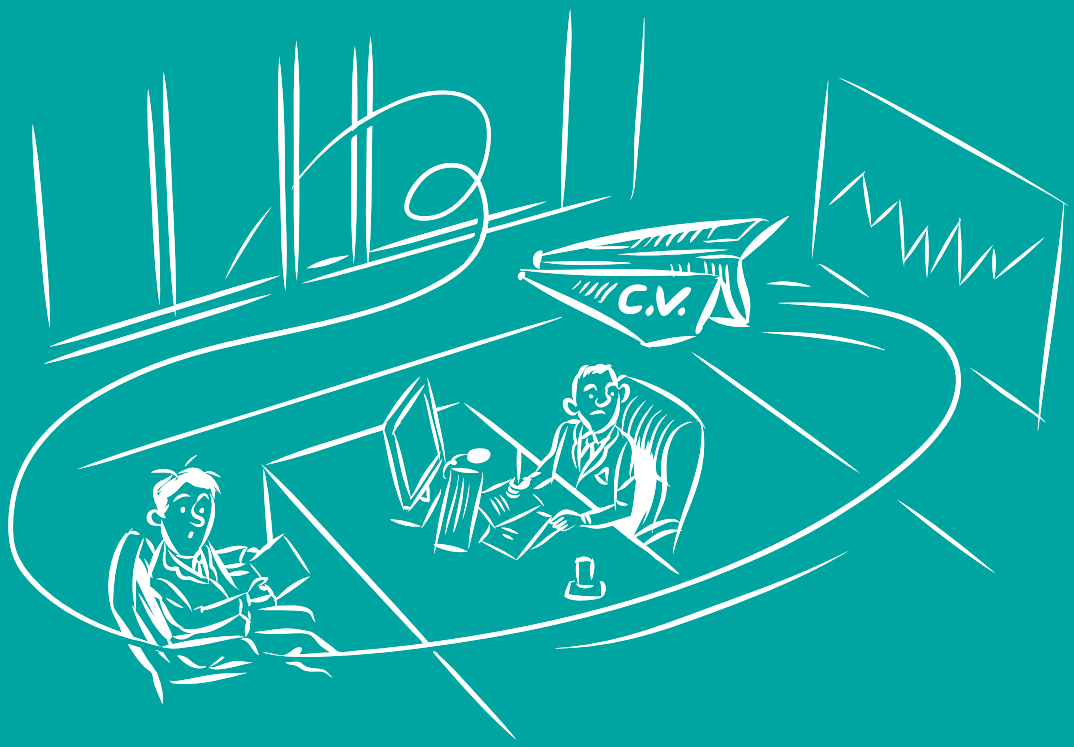
Recruter autrement, quel que soit le contrat

Élargissons notre vision à tous les recrutements, CDI, CDD, CTT, stagiaires, alternants…

La réalité des entreprises est aujourd'hui ainsi que le flux de recrutements ne concerne pas uniquement des CDI et que le « clonage » touche toutes les formes de contrat. Quelle que soit la forme du contrat, toutes les personnes avec qui l'entreprise noue une relation de travail sont et restent les premiers ambassadeurs de l'entreprise en même temps que son premier vivier.

4e PARTIE

Et pour finir...



CANDIDATURE SPONTANÉE

Après-propos

Entretien avec Guillemette de Larquier

Chercheuse associée au Centre d'études de l'emploi et maître de conférences à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Lab'Ho : Que vous inspirent les résultats de l'enquête Ipsos pour le Lab'Ho sur les sujets des méthodes de recrutement employées et du rapport au temps des entreprises et des candidats ?

Guillemette de Larquier : D'abord, une prudence méthodologique. On peut utiliser une source sans qu'elle soit le canal effectif du recrutement, on peut la mobiliser parce qu'elle est gratuite (par exemple les candidatures spontanées), parce qu'il existe un accord contractuel (avec Pôle emploi, par exemple), parce qu'elle donne un rapide aperçu de l'état du marché du travail, mais sans nécessairement amener les candidatures les plus fiables ; il n'est pas illogique que le moins coûteux des canaux mobilisés, « le réseau », arrive en tête devant les autres. Idem pour les candidats, ils vont vers les annonces qui leur donnent des idées, ce n'est pas pour autant qu'ils trouvent leur emploi par annonce.

> ***« Au-delà de quelques semaines, l'absence de réponse traduit un dysfonctionnement ou une inadéquation de l'offre et la demande. »***

En termes de temps, là aussi, une question se pose : « quand est-ce qu'on commence à recruter ? ». Lorsqu'un poste se libère, est-il tout de suite à pourvoir ou non ? Les banques de détail qui recrutent en continu dans leurs centres de recrutement, ne savent pas combien de jours dure un recrutement complet. Elles connaissent la durée de chaque étape du recrutement : combien de temps pour répondre à un CV, combien de temps avant de recevoir un candidat… Mais pas vraiment le temps écoulé entre l'envoi d'un CV et la prise de poste. Globalement, l'enquête confirme la rapidité du processus de recrutement. 44 % des candidats retrouvent un emploi en un mois. Côté recruteur, idem. Si votre bassin d'emploi est très local, vous avez pu le prospecter en une semaine. Si l'ampleur est nationale, c'est plus long et international plus long encore. Je n'ai pas été surprise de cela, il est donc logique que les candidats angoissent au bout d'un mois et que les employeurs s'inquiètent au bout du même laps de temps. Au-delà de quelques semaines, l'absence de réponse traduit un dysfonctionnement ou une inadéquation de l'offre et la demande.

Lab'Ho : Quid de la place des candidatures spontanées ?

GdL: La France reste un pays de candidatures spontanées, car c'est ce qui marche le mieux. Selon l'enquête Ofer de la Dares (2005), 40 % des

recrutés sont des personnes déjà connues de l'entreprise par un biais formel ou informel. N'oublions pas que de nombreux anciens CDD sont rappelés. Ce sont sans doute des candidats qui font acte de candidature spontanée. La spontanéité appliquée au CV envoyé comme par enchantement et sans appui relève du mythe. Il s'agit plutôt d'un CV adressé après une discussion, sur un salon ou une rencontre, et cet outil devient en quelque sorte une carte de visite. C'est un peu la même chose pour le CV déposé en mains propres dans le commerce et la restauration, car la petite discussion lors du dépôt est déterminante pour donner un peu de chair au CV.

Les autres méthodes sont plus coûteuses. Vous écrivez que les entreprises sont conservatrices en matière de sources. Mais il n'est pas illogique qu'elles n'aillent pas naturellement vers le recrutement sans CV, le CV anonyme et autres serious games. Car tout ceci est coûteux et chronophage. Notre enquête Ofer faisait déjà ressortir des employeurs avec des difficultés de recrutement, mais pas prêts à changer leur manière de faire pour les raisons évoquées juste avant.

Lab'Ho : Au fond, les seules entreprises qui prennent le recrutement au sérieux sont celles qui ont du mal à recruter ?

GdL: Les entreprises françaises ne mettent pas beaucoup de moyens, d'outils et de temps dans les processus de recrutement. Tant qu'elles trouvent des candidats, elles ne voient pas la nécessité de tout réformer. Lorsqu'elles ont de grosses difficultés et qu'elles ne baissent pas les bras, elles essayent autrement. Distinguons le manque de candidatures et le fait de recevoir des candidatures inappropriées. Dans le premier cas, vous pensez à des incitations sur le modèle de ce qui est appliqué pour attirer les médecins dans les zones rurales. Dans le second, effectivement, vous remettez en cause votre façon de penser vos besoins : le principal problème des entreprises en panne de recrutement reste une difficulté à formaliser les besoins. Quand vous aviez un chef de chantier depuis 10 ans, qui avait pris en charge le management et un peu de développement commercial et qu'il s'en va, vous voulez le remplacer par quelqu'un qui possède toutes ces qualités. Or, comment formaliser les compétences attendues dans un langage qui puisse circuler largement sur le marché du travail ? A quel code ROME de Pôle emploi cela correspond-t-il ? À quel diplôme, alors même que celui qui est parti n'était peut-être pas diplômé ? Si l'entreprise ne retrouve pas la personne adéquate dans un réseau et qu'elle doit s'adresser au marché du travail dans son ensemble, elle peut se trouver démunie parce qu'elle ne sait pas traduire ses attentes. Les candidatures reçues risquent d'être décalées et on pourra parler de difficultés de recrutement.

> ***« Les entreprises françaises ne mettent pas beaucoup de moyens, d'outils et de temps dans les processus de recrutement. »***

Lab'Ho : Pour finir, que pensez-vous du recrutement prédictif ? Des algorithmes et autres méthodes intuitives ?

GdL: Encore pire ! On rajoute une couche à l'idée que l'on sait parfaitement quel type de profil doit occuper tel type de poste. Quelque chose d'assez mécaniste. Alors même que des gens très différents occupent différemment des postes similaires. Si l'entreprise ne parvient pas à formaliser ses besoins, sur quelles qualités recherchées cherche-t-on à faire des prédictions ? On passera forcément à côté de gens, il y a un vrai risque d'exclusion de candidats valables. Déjà, lors des sélections par MRS, Pôle emploi demande aux candidats de passer des tests que certains salariés, en poste, pourraient ne pas relever. Le recrutement prédictif accélère cette tendance néfaste à fantasmer le recrutement idéal plutôt que de se demander comment améliorer les compétences que l'on recrutera.

Conclusion

«Le rôle d'Adecco se situe dans l'intermédiation, pour accompagner et faciliter les mutations de l'emploi.»

Alain Dehaze

Président-directeur général du Groupe Adecco France

Présent dans 64 pays, le Groupe Adecco fait travailler chaque jour un million de personnes. En France, nous sommes l'un des premiers employeurs privés mettant au travail chaque jour 130 000 intérimaires dans plus de 31 000 entreprises et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Considéré à juste titre comme un indicateur avancé de l'activité économique, le secteur de l'intérim nous offre une position d'observateur privilégié du marché de l'emploi. En tant que leader du secteur des ressources humaines, nous avons le devoir de préparer les mutations à venir, pour conseiller au mieux nos partenaires, clients et candidats. C'est tout l'objet de cette étude « Recruter autrement » que j'ai souhaité initier avec le Lab'Ho et les entreprises partenaires de Oui ! Le Cercle pour l'emploi[1].

Nous vivons dans un monde en constante évolution. Davantage qu'à des mutations, nous assistons aujourd'hui à de véritables révolutions. Technologique avec la robotisation, l'impression 3D ou les énergies renouvelables… Numérique avec Internet ou la mobilité… Sociologique, avec la nouvelle balance entre vie professionnelle et vie privée… Industrielle avec les notions de globalisation, de délocalisation, ou d'évolution de l'industrie vers le service. Certaines technologies et certains processus vont disparaître pour être remplacés par d'autres, dans le domaine médical par exemple. Certains contrats comme le CDI vont se restreindre pour faire place à d'autres, comme le portage salarial, l'auto-entrepreneuriat, les contrats de projet, le management de transition, le détachement de salariés, les groupements d'employeurs, le CDI intérimaire. Certains métiers aussi vont disparaître ou évoluer fortement pour en faire naître d'autres… Toutes ces révolutions ont des répercussions sur notre société, sur les entreprises en général, et notamment sur l'emploi et le travail.

Si nous voulons rapidement réussir l'adéquation entre les besoins des entreprises et la demande des candidats, il est urgent de remettre en cause notre gestion des compétences et des talents. Malgré toutes les politiques successives en faveur de l'emploi, le chômage reste à un niveau extrêmement élevé en France. Les jeunes diplômés n'ont jamais eu autant de difficultés à

(1) http://www.lachaineduoui.fr/oui-le-cercle-pour-lemploi/

accéder à leur premier emploi. Face à cela, les entreprises affichent de nombreux postes non pourvus et peinent à trouver des compétences techniques. Jusqu'à 500 000 emplois seraient non pourvus aujourd'hui en France. Je suis convaincu que des leviers existent pour faire évoluer cette situation intolérable : travailler au plus près des besoins des entreprises, au niveau local, promouvoir des formations plus courtes et mieux adaptées, développer l'apprentissage, inciter à la mobilité géographique et professionnelle… En miroir, comme le montre l'étude du Lab'Ho, les possibilités de communiquer, partager et s'enrichir n'ont jamais été aussi ouvertes et grandes ! Nous sommes tous connectés en permanence. Pour autant, les acteurs ne savent plus se parler…ou se comprendre !

C'est à nous de bouger, **pour faire se rencontrer ces acteurs.** Nous devons évoluer dans notre approche du recrutement et de l'intégration des candidats pour ouvrir les champs du possible et promouvoir une autre culture du recrutement. Si nous sommes plus ouverts dans nos méthodes, alors nous pourrons envisager de gagner ce combat pour l'emploi dans lequel nous sommes engagés depuis longtemps !

- Une entreprise doit savoir anticiper ses besoins de recrutement pour rester compétitive à long terme. Elle doit s'éloigner des chemins traditionnels de recrutement, s'ouvrir à tous les talents, oser la diversité et fuir le clonage. Aller au-delà des compétences et des diplômes, en détectant des potentiels, des savoir être, des comportements.
- Un candidat d'aujourd'hui est candidat à vie. Il doit envisager que sa carrière ne sera pas linéaire, gérer son employabilité, entretenir son réseau et utiliser tous les outils à sa disposition pour faire valoir au mieux ses savoir-faire, savoir être et cultiver son savoir devenir. A nous, intermédiaires de l'emploi, de les y aider, particulièrement lorsqu'ils sont éloignés de ces schémas de fonctionnement.

Je suis convaincu que gagner cela nécessite non seulement des méthodes et mais aussi de l'envie et de la volonté. C'est forts de cette volonté qu'en pleine de crise économique et de l'emploi, en janvier 2013, nous avons relevé le défi et mis en place notre Chaîne du Oui, afin de fédérer nos entreprises partenaires, plus d'un millier à fin 2014, autour d'une ambition commune : la création d'emplois durables. Nous nous sommes ainsi engagés à mettre en trois ans 270 000 personnes à l'emploi durable, avec une attention particulière portée sur les publics les plus fragiles.

C'est pour cela aussi que nous travaillons au quotidien au plus près des besoins des entreprises et à l'accompagnement par des personnes en parcours professionnel. Pour nos clients, il s'agit de élaborer des solutions en ressources humaines dans tous les domaines (recrutement, formation, transition professionnelle, flexibilité…). Pour nos candidats, il s'agit de les accompagner tout au long de leur vie professionnelle, de sécuriser leurs parcours professionnels, avec la mise en place du CDI Intérim par exemple, ou des actions de formation professionnelle à même de développer leurs compétences et leur polyvalence.

Ce combat pour l'emploi, nous ne le gagnerons pas sans oser la diversité. Une entreprise qui, aujourd'hui, n'en serait pas convaincue serait condamnée, car elle se priverait de richesses, de talents et de créativité. Nous défendons ces valeurs chaque jour depuis 1999 et nous sommes associés à de nombreux partenaires, y compris du service public de l'emploi, du monde associatif et du monde de l'économie sociale et solidaire, pour aider les entreprises au recrutement de leurs collaborateurs, tout en répondant à leurs objectifs en matière de politique RSE et de diversité.

Si l'on considère le **sujet particulier des jeunes,** force est de constater qu'ils ne connaissent pas le monde de l'entreprise et ne sont pas suffisamment préparés à l'entrée sur le marché du travail. Il est de notre devoir de faire face à cet enjeu crucial de société. Nous ne pouvons ainsi laisser de côté le quart d'une génération sans réagir ; c'est mettre en danger une génération tout entière et, par conséquent, toute notre société. Et là encore, c'est notre rôle d'intermédiaire que de contribuer à la mise en adéquation des attentes du monde de l'entreprise avec celles du système éducatif, des jeunes et des parents. Notre responsabilité est de soutenir ces jeunes, de les intégrer dans l'emploi et de développer leur employabilité. De promouvoir l'apprentissage et l'alternance comme vecteurs d'insertion professionnelle, et de les aider à sortir de la spirale infernale « pas d'expérience, pas de job ». Nous agissons déjà comme un tremplin pour l'emploi : l'intérim est une première marche qui leur permet de découvrir les métiers, d'acquérir de l'expérience. Un jeune sur quatre entre sur le marché du travail par ce biais.

En tant qu'entreprise leader de son secteur, il nous appartient de réfléchir et d'anticiper ce que sera le marché de l'emploi de demain. Comment nous assurer que les entreprises disposent des compétences dont elles auront besoin ? Et pour se faire, comment doit évoluer l'école ? Comment adapter la formation pour nos jeunes afin qu'elle réponde mieux à leurs attentes et leurs réalités ? Comment maintenir et faire évoluer l'employabilité de nos salariés, accompagner la montée en compétence et la transition professionnelle ? Comment adapter notre organisation du travail aux attentes des jeunes qui, pour beaucoup, ne souhaitent plus – voire ne pourront plus- être liés à vie à une seule entreprise ? Comment les équiper pour faire face ? Comment finalement faire évoluer notre modèle social, héritage de la révolution industrielle, pour qu'il nous permette d'aborder les défis d'aujourd'hui et de demain, sans laisser sur le bord de la route des publics de plus en plus nombreux et de plus en plus exclus ?

Autant d'enjeux pour notre société et pour les entreprises, autant de sujets auxquels le Lab'Ho et ses partenaires apportent un éclairage.

Il est désormais de notre responsabilité d'oser changer nos pratiques.

ANNEXES

Enquête Ipsos / Lab'Ho pour l'étude « Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement »

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

ÉCHANTILLON

> Échantillon recruteurs

- **502 recruteurs** (RH, DRH, chefs d'entreprise) exerçant dans des entreprises françaises de 1 salarié et plus.
- Méthode des quotas : secteur, taille d'entreprise et région d'implantation.

> Échantillon recrutés

- **800 personnes,** recrutées dans les 12 derniers mois (hors concours de la fonction publique).
- Méthode des quotas : sexe, âge, profession de la personne de référence, région et catégorie d'agglomération.

DATE DE TERRAIN

- Du 1er au 6 octobre 2014
- Du 3 au 10 octobre 2014

MATÉRIEL UTILISÉ

- Interrogés par téléphone
- Interrogés par Internet.

Ce document a été rédigé selon les standards Qualité d'Ipsos France.
Il a été relu et validé par : Federico VACAS, directeur adjoint du département Opinion

Ce rapport a été élaboré dans le respect de la norme internationale ISO 20252 « Etudes de marché, études sociales et d'opinion ». Comme pour toute enquête quantitative, cette étude présente des résultats soumis aux marges d'erreur inhérentes aux lois statistiques.

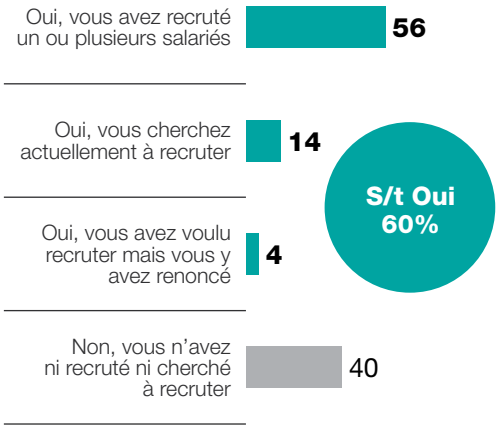
©Ipsos – Recruter autrement pour Le Lab'Ho - Octobre 2014

1- CONNAISSANCES ET PRATIQUES DES RECRUTEURS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

6 entreprises sur 10 ont été amenées à recruter une ou plusieurs personnes dans les 12 derniers mois

Votre entreprise a-t-elle recruté ou cherché à recruter un ou plusieurs salariés ces 12 derniers mois ?

À TOUS



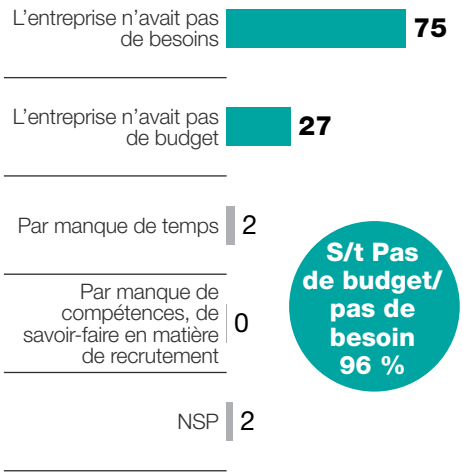
	S/t Oui	Non
Taille de l'entreprise		
1 à 5 salariés	**52**	48
6 à 9 salariés	**72**	28
10 à 49 salariés	**82**	18
50 salariés et plus	**99**	1
Secteur		
Commerce	**58**	42
Construction	**53**	47
Industrie	**59**	41
Services	**63**	37

TOTAL > À 100 , PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

Les trois quarts des autres entreprises n'avaient pas besoin de recruter, un quart d'entre elles n'avaient pas le budget

Pour quelles raisons votre entreprise n'a-t-elle pas cherché à recruter ces 12 derniers mois ?

À CEUX QUI N'ONT NI RECRUTÉ, NI CHERCHÉ À RECRUTER



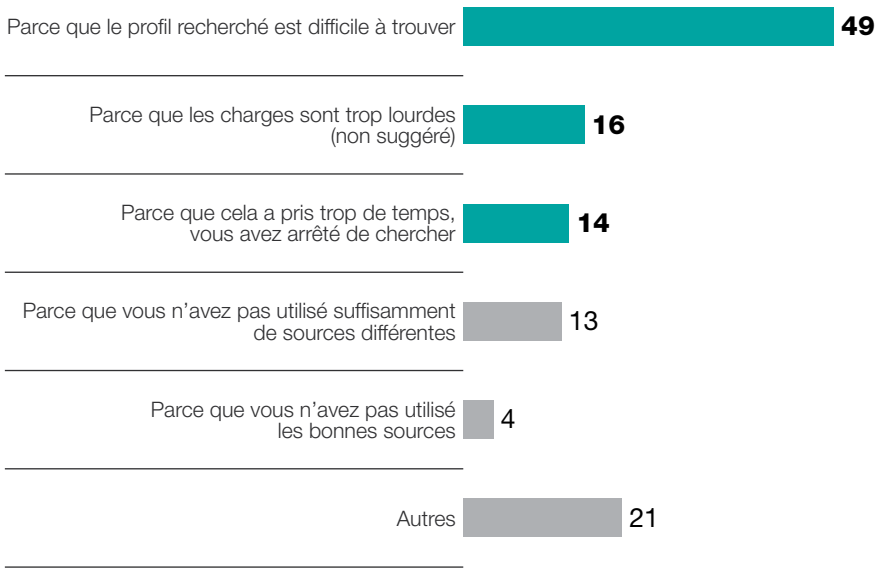
	S/t Pas de budget/pas de besoin	S/t Manque de temps/ manque de compétences
Taille de l'entreprise		
1 à 5 salariés	**95**	2
6 à 9 salariés	**100**	5
10 à 49 salariés	**100**	-
50 salariés et plus	**100**	-
Secteur		
Commerce	**94**	-
Construction	**96**	-
Industrie	**96**	-
Services	**97**	4

TOTAL > À 100 , PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

Les entreprises qui n'ont pas réussi à recruter l'expliquent par la difficulté à trouver le profil recherché

À votre avis, pourquoi n'avez-vous pas réussi à recruter ?

À CEUX QUI ONT RENONCÉ À RECRUTER

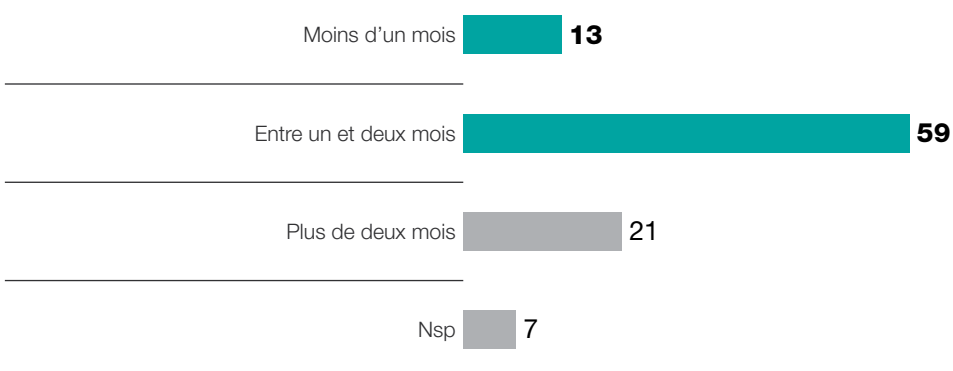


TOTAL > À 100 , PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

La plupart d'entre elles ont arrêté de chercher après un mois ou deux

Après combien de temps, en nombre de jours, avez-vous arrêté de chercher à recruter ?

À CEUX QUI ONT RENONCÉ À RECRUTER

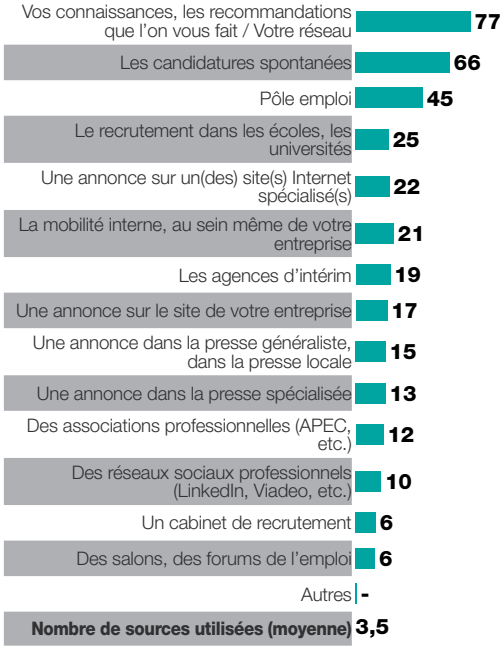


Attention : bases faibles. Les résultats sont à interpréter avec prudence.

Les recommandations : source préférée des recruteurs

La plupart du temps, quel(s) moyen(s) utilisez-vous pour vos recrutements ?

À TOUS



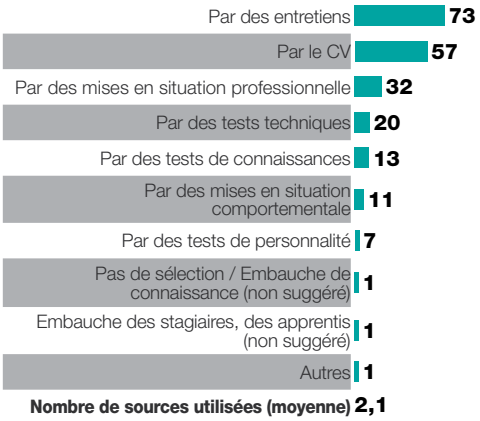
	Taille de l'entreprise				Secteur			
	1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 sal. et +	Commerce	Construction	Industrie	Services
Vos connaissances, les recommandations que l'on vous fait / Votre réseau	80	72	66	70	75	77	78	76
Les candidatures spontanées	64	68	74	70	68	49	69	69
Pôle emploi	44	49	40	52	40	40	43	48
Le recrutement dans les écoles, les universités	23	27	34	30	26	15	29	26
Une annonce sur un(des) site(s) Internet spécialisé(s)	20	25	29	45	19	6	18	29
La mobilité interne, au sein même de votre entreprise	16	27	31	71	16	27	19	22
Les agences d'intérim	14	25	35	45	15	40	23	13
Une annonce sur le site de votre entreprise	14	12	29	50	16	9	9	22
Une annonce dans la presse généraliste, dans la presse locale	16	8	17	11	16	14	11	16
Une annonce dans la presse spécialisée	12	10	20	20	16	6	8	16
Des associations professionnelles (APEC, etc.)	9	12	19	43	9	7	4	18
Des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo, etc.)	8	9	13	28	2	9	2	15
Un cabinet de recrutement	3	7	15	29	2	2	3	9
Des salons, des forums de l'emploi	5	2	8	24	1	3	5	8
Autres	1	-	1	-	-	-	2	-
Nombre de sources utilisées (moyenne)	3,3	3,5	4,3	5,9	3,2	3	3,2	3,9

TOTAL > À 100 , PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

Entretiens et CV sont les deux moyens privilégiés pour la sélection des candidats

Et d'une manière générale, lorsque vous cherchez à recruter, comment procédez-vous à la sélection des candidats ?

À TOUS



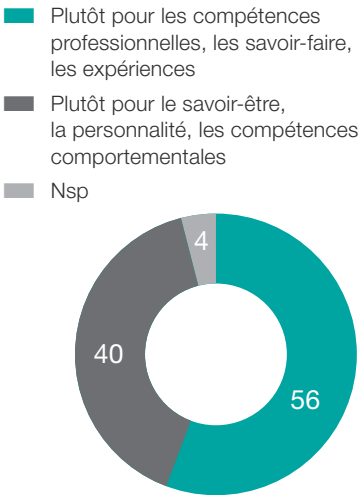
	Taille de l'entreprise				Secteur			
	1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 sal. et +	Commerce	Construction	Industrie	Services
Par des entretiens	69	74	88	91	69	62	61	81
Par le CV	53	60	68	80	54	49	49	62
Par des mises en situation professionnelle	35	24	24	25	26	41	44	26
Par des tests techniques	21	21	17	22	16	23	25	19
Par des tests de connaissances	13	11	15	18	15	17	13	11
Par des mises en situation comportementale	11	10	7	10	8	14	15	9
Par des tests de personnalité	6	6	6	19	10	9	6	6
Pas de sélection / Embauche de connaissance (non suggéré)	2	-	-	-	4	-	-	1
Embauche des stagiaires, des apprentis (non suggéré)	1	-	1	-	1	3	-	-
Autres	1	1	1	-	-	2	-	2
Nombre de sources utilisées (moyenne)	2,1	2,1	2,3	2,6	2	2,2	2,1	2,2

TOTAL > À 100 , PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

40 % des recruteurs ont le sentiment de recruter pour le savoir-être, la personnalité

Avez-vous le sentiment de recruter...

À TOUS

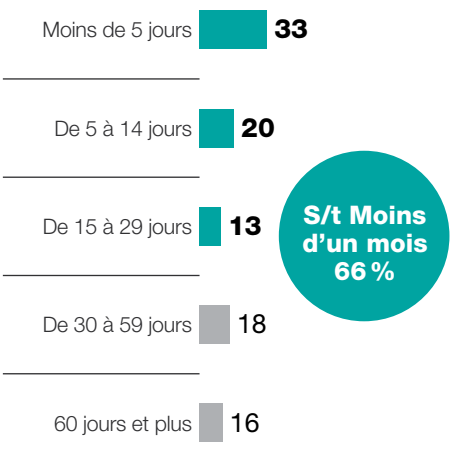


	Plutôt pour les compétences professionnelles	Plutôt pour le savoir-être, la personnalité
Taille de l'entreprise		
1 à 5 salariés	**54**	42
6 à 9 salariés	**67**	29
10 à 49 salariés	**59**	37
50 salariés et plus	**64**	30
Secteur		
Commerce	**52**	46
Construction	**68**	25
Industrie	**65**	30
Services	**52**	45

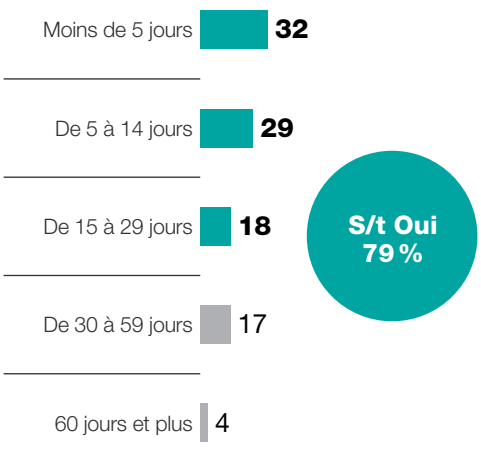
Idéalement, les recruteurs souhaiteraient que les recrutements soient plus rapides

En moyenne, en nombre de jours, combien de temps prend un recrutement dans votre entreprise ?

À TOUS



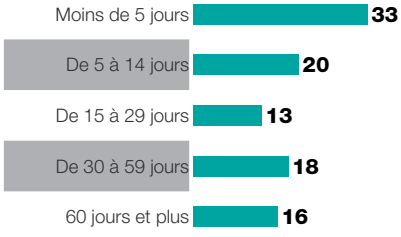
Et dans l'idéal, combien de temps, en jours, devrait prendre selon vous ce type de recrutement ?



66% des recrutement prennent en moyenne moins d'un mois...

En moyenne, en nombre de jours, combien de temps prend un recrutement dans votre entreprise ?

À TOUS

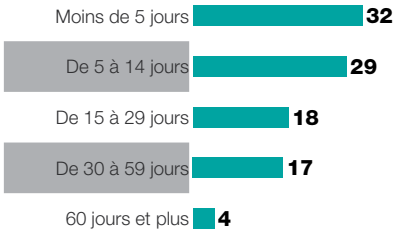


	Taille de l'entreprise				Secteur			
	1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 sal. et +	Commerce	Construction	Industrie	Services
Moins de 5 jours	35	32	27	17	40	33	29	33
De 5 à 14 jours	19	23	21	18	20	20	19	20
De 15 à 29 jours	12	15	14	22	14	12	17	11
De 30 à 59 jours	18	17	22	16	16	15	23	18
60 jours et plus	16	13	16	27	10	20	12	18

...moins d'1 mois : une durée idéale pour 8 recruteurs sur 10

Et dans l'idéal, combien de temps, en jours, devrait prendre selon vous ce type de recrutement ?

À TOUS

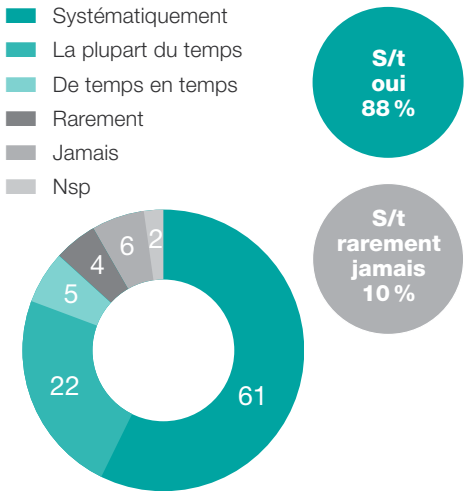


	Taille de l'entreprise				Secteur			
	1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 sal. et +	Commerce	Construction	Industrie	Services
Moins de 5 jours	32	35	31	22	39	31	29	32
De 5 à 14 jours	31	27	25	26	24	43	32	26
De 15 à 29 jours	17	23	19	21	15	16	24	18
De 30 à 59 jours	17	11	22	17	18	9	14	19
60 jours et plus	3	4	3	14	4	1	1	5

6 recruteurs sur 10 affirment répondre systématiquement aux candidats qu'ils ne retiennent pas pour le poste

D'une manière générale, répondez-vous ou prévenez-vous les candidats que vous ne retenez pas pour le poste ?

À TOUS

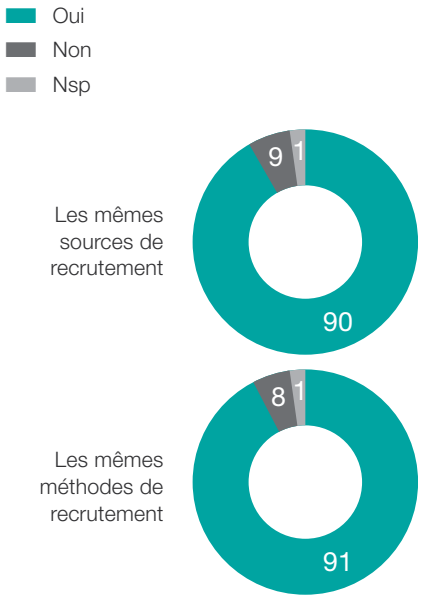


	S/t Oui	S/t Rarement + Jamais
Taille de l'entreprise		
1 à 5 salariés	**86**	11
6 à 9 salariés	**93**	7
10 à 49 salariés	**93**	7
50 salariés et plus	**98**	2
Secteur		
Commerce	**84**	15
Construction	**88**	6
Industrie	**89**	11
Services	**89**	9

Si leur dernier recrutement était à refaire, les recruteurs utiliseraient les mêmes sources et méthodes de sélection

En pensant à votre dernier recrutement, si c'était à refaire, utiliseriez-vous.

À CEUX QUI ONT RECRUTÉ, CHERCHENT ACTUELLEMENT OU ONT CHERCHÉ À RECRUTER

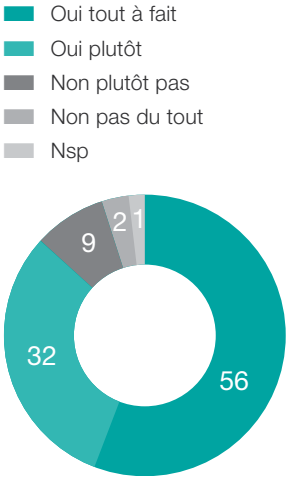


	Les mêmes sources de recrute-ment		Les mêmes méthodes de sélection	
	Oui	**Non**	**Oui**	**Non**
Taille de l'entreprise				
1 à 5 salariés	**88**	10	**90**	10
6 à 9 salariés	**92**	6	**93**	5
10 à 49 salariés	**94**	5	**94**	4
50 salariés et plus	**90**	10	**98**	2
Secteur				
Commerce	**90**	9	**88**	11
Construction	**100**	-	**100**	-
Industrie	**86**	14	**93**	7
Services	**89**	9	**90**	9

La majorité des recruteurs sont tout à fait satisfaits de leur dernier recrutement

Tout compte fait, êtes-vous satisfait de la manière dont s'est déroulé votre dernier recrutement (démarches, processus de sélection…) ?

À CEUX QUI ONT RECRUTÉ



S/t Non 11 %

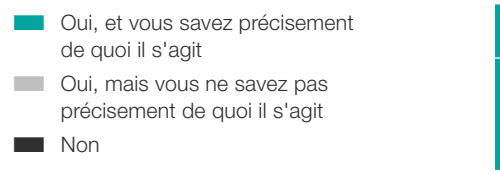
S/t Oui 88 %

	S/t Oui	S/t Non
Taille de l'entreprise		
1 à 5 salariés	**85**	14
6 à 9 salariés	**93**	7
10 à 49 salariés	**93**	6
50 salariés et plus	**96**	4
Secteur		
Commerce	**86**	13
Construction	**87**	13
Industrie	**91**	9
Services	**88**	11

Les recruteurs ignorent la plupart des méthodes innovantes de recrutement

Connaissez-vous chacune des méthodes de recrutement suivantes ?

À TOUS

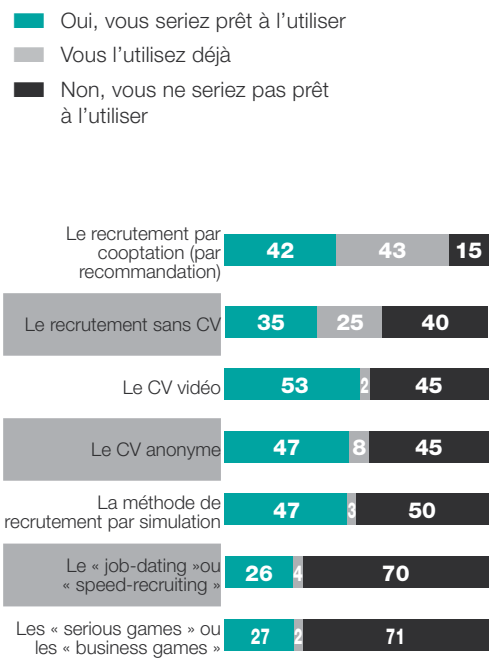


		S/t OUI								
		Ens.	Taille de l'entreprise				Secteur			
			1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 sal. et +	Commerce	Construction	Industrie	Services
Le recrutement par cooptation (par recommandation)	**54** 18 **28**	72	70	71	81	90	59	63	64	81
Le CV anonyme	**42** 13 **45**	55	51	56	70	82	47	47	58	58
Le « job-dating » ou « speed-recruiting »	**26** 16 **58**	42	39	41	49	88	28	26	43	49
Le recrutement sans CV	**23** 11 **66**	34	35	29	26	42	29	37	40	31
Le CV vidéo	**14** 14 **72**	28	24	36	36	54	11	18	28	35
La méthode de recrutement par simulation	**5** 4 **91**	9	7	7	11	39	7	7	8	10
Les « serious games » ou les « business games »	**5** 4 **91**	9	7	8	10	37	5	1	10	11

Et ils sont nombreux à ne pas souhaiter les essayer !

Pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à l'utiliser ?

À CEUX QUI CONNAISSENT CHACUNE DES MÉTHODES



	S/t Serait prêt à l'utiliser ou l'utilise déjà								
	Ens.	Taille de l'entreprise				Secteur			
		1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 sal. et +	Commerce	Construction	Industrie	Services
Le recrutement par cooptation (par recommandation)	85	86	73	89	96	82	77	82	88
Le recrutement sans CV	60	63	52	48	54	58	54	39	73
Le CV vidéo	55	55	55	45	77	43	43	57	57
Le CV anonyme	55	56	51	50	79	34	53	49	63
La méthode de recrutement par simulation	50	47	33	45	83	16	18	78	55
Le « job-dating »ou « speed-recruiting »	30	28	27	25	57	26	25	24	33
Les « serious games » ou les « business games »	29	19	42	35	49	35	50	28	28

2 - RESSENTI DES NOUVEAUX RECRUTÉS SUR LEUR RECHERCHE D'EMPLOI ET LEUR EMBAUCHE

44 % des nouveaux recrutés ont passé moins d'un mois à chercher un emploi avant d'être embauchés

Avant d'être embauché(e) à votre poste actuel, combien de temps aviez-vous passé à chercher un emploi ?

À TOUS

Nombre de mois		Age				
		18-24	25-29	30-39	40-49	50+
Moins d'un mois	**44**	49	39	48	34	45
Deux ou trois mois	**19**	21	22	19	12	24
De 3 à 6 mois	**11**	9	13	10	18	4
De 6 à 9 mois	**8**	7	10	5	11	5
De 1 à 2 ans	**10**	7	12	12	12	7
Plus de 2 ans	**8**	7	4	6	13	15

S/t 1 à 3 mois 63 %

S/T 1 à 6 mois 74 %

La majorité des recrutés ont envoyé au moins 6 candidatures pendant leur période de recherche

Approximativement, combien de candidatures aviez-vous envoyé pendant cette période de recherche ?

À TOUS

Nombre de candidatures		Age				
		18-24	25-29	30-39	40-49	50+
5 ou moins	**47**	46	37	55	40	61
De 6 à 10	**11**	13	16	9	8	9
De 11 à 20	**12**	13	15	10	8	11
De 21 à 35	**10**	9	8	9	19	6
De 36 à 50	**9**	8	11	8	9	7
De 51 à 100	**4**	5	6	3	5	2
Plus de 100	**7**	6	7	6	11	4

S/t 10 et moins 58 %

S/t 11 à 50 31 %

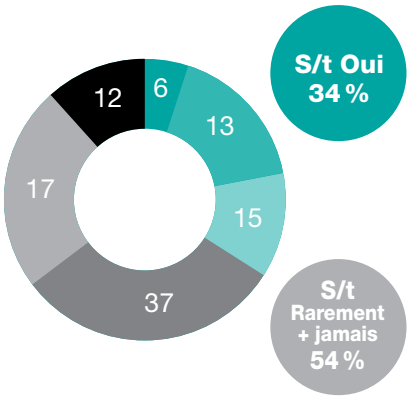
S/t Plus de 50 11 %

D'une manière générale, la majorité d'entre eux disent n'avoir pas été prévenus quand leur candidature n'a pas été retenue

D'une manière générale, lorsque votre candidature n'a pas été retenue, avez-vous été contacté pour vous informer de cette réponse négative ?

À TOUS

- Systématiquement
- La plupart du temps
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais
- Vous avez envoyé une seule candidature et vous avez été retenu



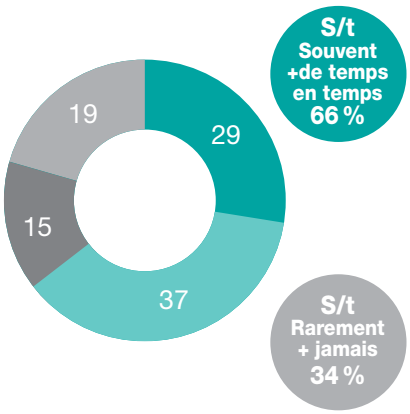
	S/t Oui	S/t Rarement + Jamais
Age		
18-24	**27**	60
25-29	**40**	48
30-39	**38**	54
40-49	**34**	52
50+	**34**	50

Et les deux-tiers d'entre eux ont parfois été découragés dans leurs recherches...

Vous est-il arrivé d'être découragé(e) dans vos recherches ?

À TOUS

- Souvent
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

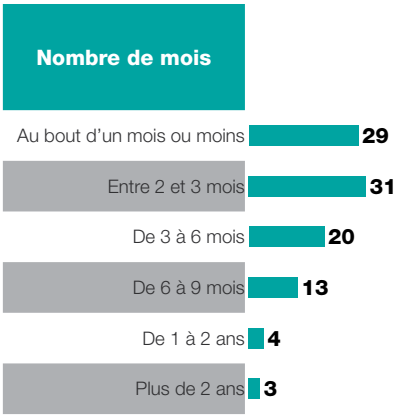


	S/t Souvent + De temps en temps	S/t Rarement + Jamais
Age		
18-24	**70**	30
25-29	**69**	31
30-39	**65**	35
40-49	**62**	38
50+	**60**	40

Une baisse de courage qui est survenue dans les 3 premiers mois pour 60 % d'entre eux

À partir de combien de temps avez-vous commencé à vous décourager ?

À CEUX QUI ONT ÉTÉ DÉCOURAGÉS PENDANT LEUR RECHERCHE D'EMPLOI



	Age				
	18-24	25-29	30-39	40-49	50+
Au bout d'un mois ou moins	37	27	28	24	26
Entre 2 et 3 mois	32	43	22	25	30
De 3 à 6 mois	22	20	21	18	17
De 6 à 9 mois	6	6	20	20	12
De 1 à 2 ans	2	3	6	4	11
Plus de 2 ans	1	1	3	9	4

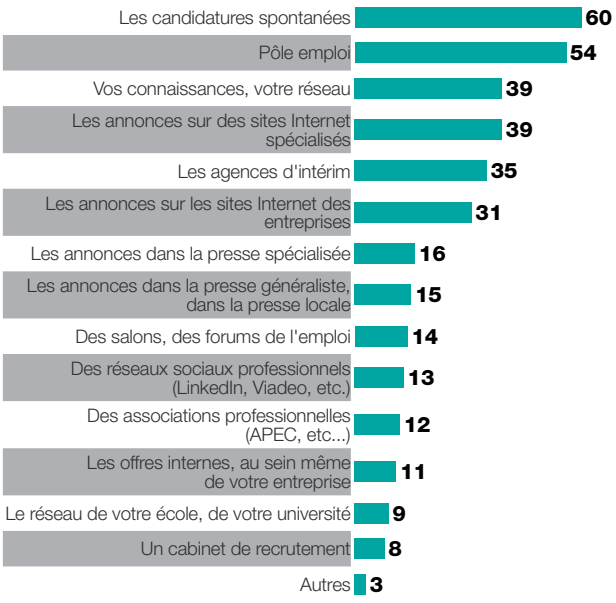
S/t 1 à 3 mois 60 %

S/t 1 à 6 mois 80 %

Les candidatures spontanées et Pôle emploi sont les deux moyens les plus utilisés pour la recherche d'emploi

Quel(s) moyen(s) avez-vous utilisé pour vos recherches d'emploi ?

À TOUS



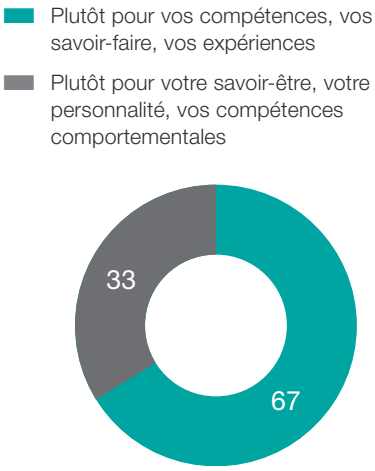
	Age				
	18-24	25-29	30-39	40-49	50+
Les candidatures spontanées	55	74	61	60	39
Pôle emploi	58	57	53	49	46
Vos connaissances, votre réseau	65	43	39	45	34
Les annonces sur des sites Internet spécialisés	39	48	41	42	14
Les agences d'intérim	34	34	41	39	24
Les annonces sur les sites Internet des entreprises	34	37	30	32	14
Les annonces dans la presse spécialisée	12	13	18	20	19
Les annonces dans la presse généraliste, dans la presse locale	11	13	16	24	18
Des salons, des forums de l'emploi	12	17	17	15	6
Des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo, etc.)	9	21	15	12	8
Des associations professionnelles (APEC, etc...)	8	21	10	15	6
Les offres internes, au sein même de votre entreprise	11	11	12	9	9
Le réseau de votre école, de votre université	14	13	3	5	7
Un cabinet de recrutement	4	12	12	6	6
Autres	2	2	3	2	9

TOTAL > À 100 , PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

2 recrutés sur 3 pensent avoir été embauchés pour leurs compétences professionnelles plutôt que pour leur personnalité

Au final, avez-vous le sentiment d'avoir été recruté(e)...

À TOUS

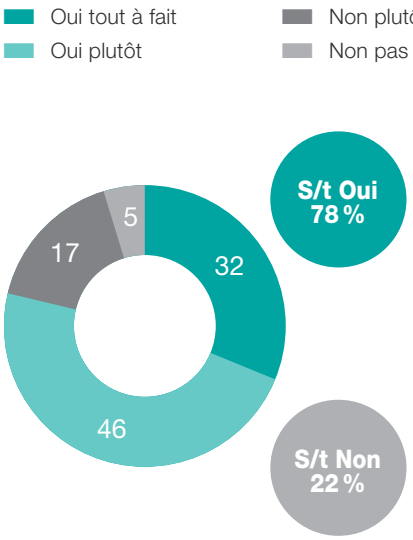


	Plutôt pour les compétences professionnelles	Plutôt pour le savoir-être, la personnalité
Age		
18-24	**63**	37
25-29	**63**	37
30-39	**66**	34
40-49	**76**	24
50+	**72**	28

Après l'embauche, près de 8 sur 10 ont eu le sentiment d'avoir été accompagnés dans leur intégration dans l'entreprise

Dans votre nouvelle entreprise, avez-vous le sentiment d'avoir été accompagné(e) dans votre intégration ?

À TOUS



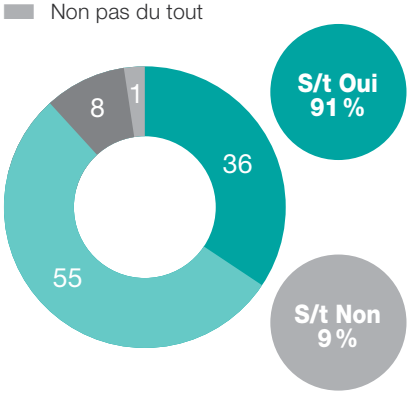
	S/t Oui	S/t Non
Age		
18-24	**80**	20
25-29	**76**	24
30-39	**80**	20
40-49	**78**	22
50+	**72**	28

Tout compte-fait, la quasi-totalité d'entre eux sont satisfaits de la manière dont s'est déroulé leur recrutement

Tout compte fait, êtes-vous satisfait de la façon dont s'est déroulé ce recrutement (démarches, processus de sélection…) ?

À TOUS

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout



	S/t Oui	S/t Non
Age		
18-24	**92**	8
25-29	**89**	11
30-39	**94**	6
40-49	**83**	17
50+	**96**	4

Les méthodes innovantes de recrutement restent peu connues des nouveaux recrutés...

Connaissez-vous chacune des méthodes de recrutement suivantes ?

À TOUS

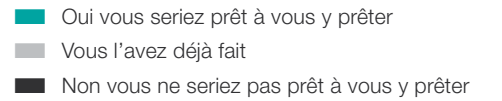
- Oui et vous savez précisément de quoi il s'agit
- Oui, mais vous ne savez pas précisément de quoi il s'agit
- Non

				S/t OUI					
				Ens.	Age				
					18-24	25-29	30-39	40-49	50+
Le recrutement par cooptation (par recommandation)	**37**	24	**39**	61	55	64	70	61	53
Le CV anonyme	**44**	24	**32**	68	64	71	70	68	71
Le « job-dating » ou « speed-recruiting »	**30**	28	**42**	58	57	68	57	66	33
Le recrutement sans CV	**20**	20	**60**	40	38	39	42	35	46
Le CV vidéo	**29**	26	**45**	55	55	61	60	52	38
La méthode de recrutement par simulation	**13**	19	**68**	32	33	41	35	27	15
Les « serious games » ou les « business games »	**6**	13	**81**	19	19	23	19	17	15

...mais la plupart d'entre eux se disent prêts à s'y prêter

Pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à vous y prêter ?

À CEUX QUI CONNAISSENT CHACUNE DES MÉTHODES



		S/t OUI					
		Ens.	Age				
			18-24	25-29	30-39	40-49	50+
Le recrutement par cooptation (par recommandation)	77 / 10 / 13	87	76	90	90	92	88
Le recrutement sans CV	71 / 8 / 21	79	79	72	84	83	77
Le CV anonyme	74 / 5 / 21	79	77	77	85	83	68
La méthode de recrutement par simulation	67 / 7 / 26	74	70	82	76	62	73
Les « serious games » ou les « business games »	56 / 7 / 37	63	64	78	53	47	76
Le « job-dating » ou « speed-recruiting »	58 / 4 / 38	62	62	69	60	60	44
Le CV vidéo	37 / 3 / 60	40	41	43	37	42	38

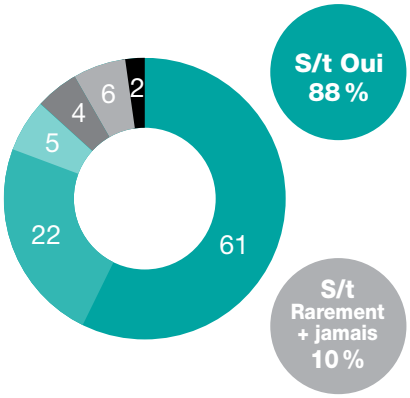
3 - REGARDS CROISÉS SUR LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

Recruteurs et recrutés : des avis qui divergent sur les réponses aux candidatures non retenues...

D'une manière générale, répondez-vous ou prévenez-vous les candidats que vous ne retenez pas pour le poste ?

À TOUS

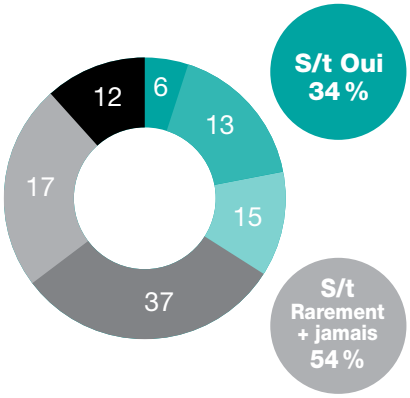
- Systématiquement
- La plupart du temps
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais
- Nsp



D'une manière générale, lorsque votre candidature n'a pas été retenue, avez-vous été contacté pour vous informer de cette réponse négative ?

À TOUS

- Systématiquement
- La plupart du temps
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais
- Vous avez envoyé une seule candidature et vous avez été retenu

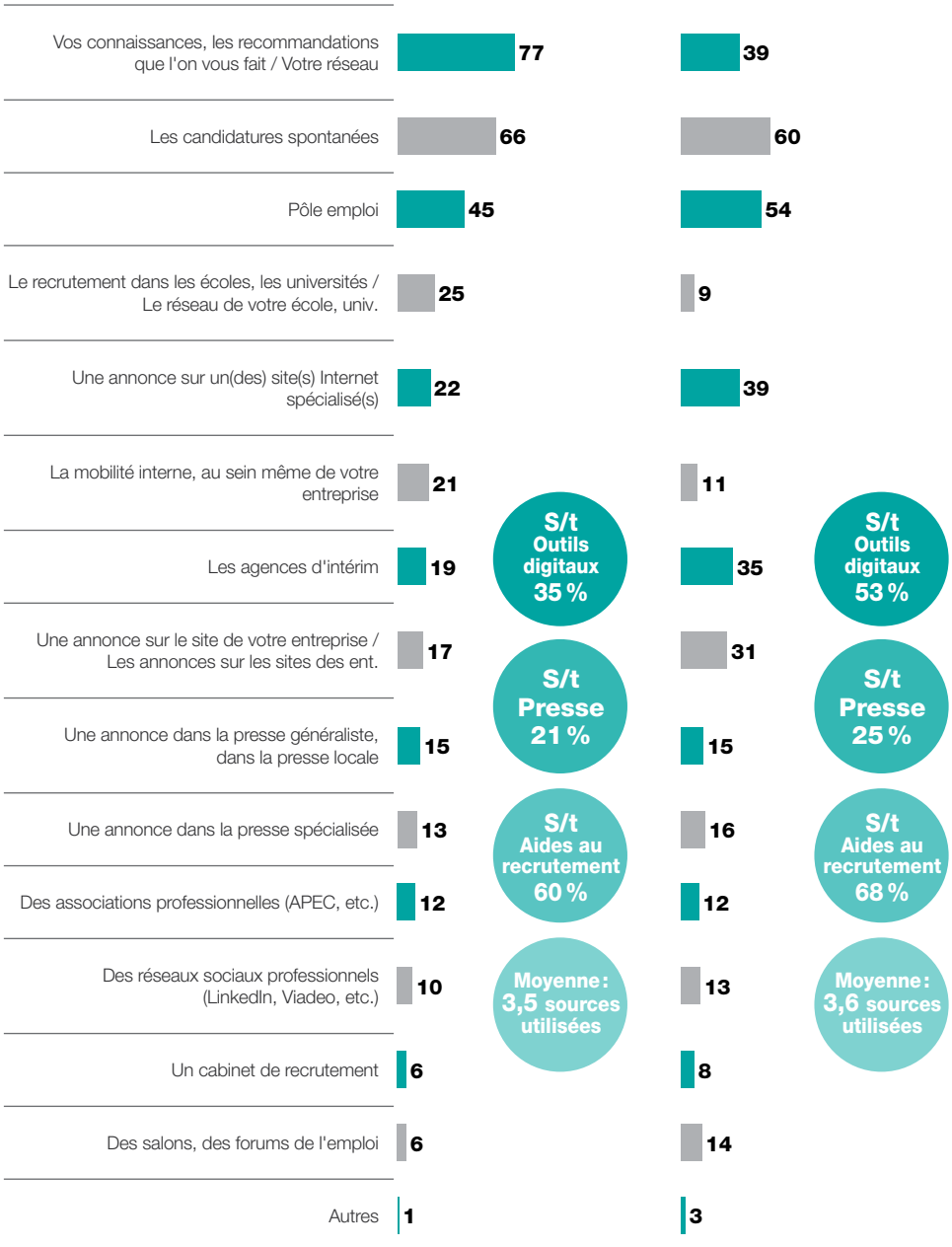


Et de nombreux décalages dans les sources utilisées

La plupart du temps, quel(s) moyen(s) utilisez-vous pour vos recrutements ?

Quel(s) moyen(s) avez-vous utilisé pour vos recherches d'emploi ?

À TOUS



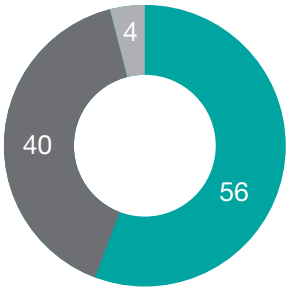
TOTAL > À 100 , PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

SI 40 % DES RECRUTEURS ONT LE SENTIMENT DE RECRUTER POUR LE SAVOIR-ÊTRE ET LA PERSONNALITÉ, CE N'EST LE CAS QUE POUR UN TIERS DES RECRUTÉS

Avez-vous le sentiment de recruter...

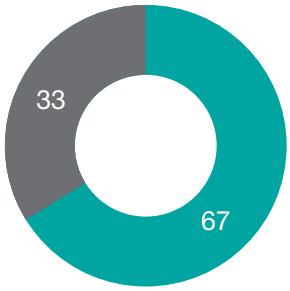
À TOUS

- Plutôt pour les compétences professionnelles, les savoir-faire, les expériences
- Plutôt pour le savoir-être, la personnalité, les compétences comportementales
- Nsp



Au final, avez-vous le sentiment d'avoir été recruté(e)...

- Plutôt pour vos compétences, vos savoir-faire, vos expériences
- Plutôt pour votre savoir-être, votre personnalité, vos compétences comportementales

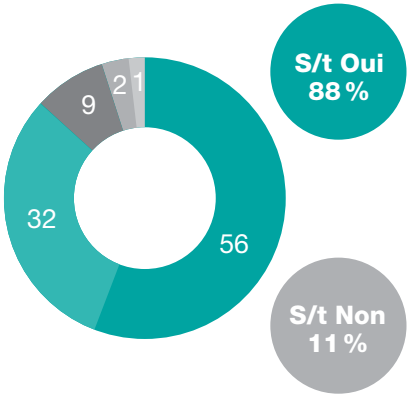


LES RECRUTEURS SONT TOUT À FAIT SATISFAITS DE LEUR RECRUTEMENT, LES RECRUTÉS SONT SATISFAITS, MAIS « PLUTÔT »

Tout compte fait, êtes-vous satisfait de la manière dont s'est déroulé votre dernier recrutement (démarches, processus de sélection…) ?

À CEUX QUI ONT RECRUTÉ

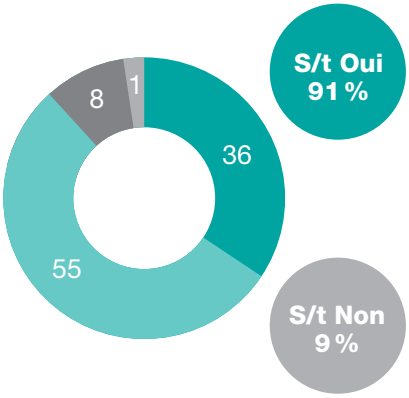
- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout
- Nsp



Tout compte fait, êtes-vous satisfait de la façon dont s'est déroulé ce recrutement (démarches, processus de sélection…) ?

À TOUS

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

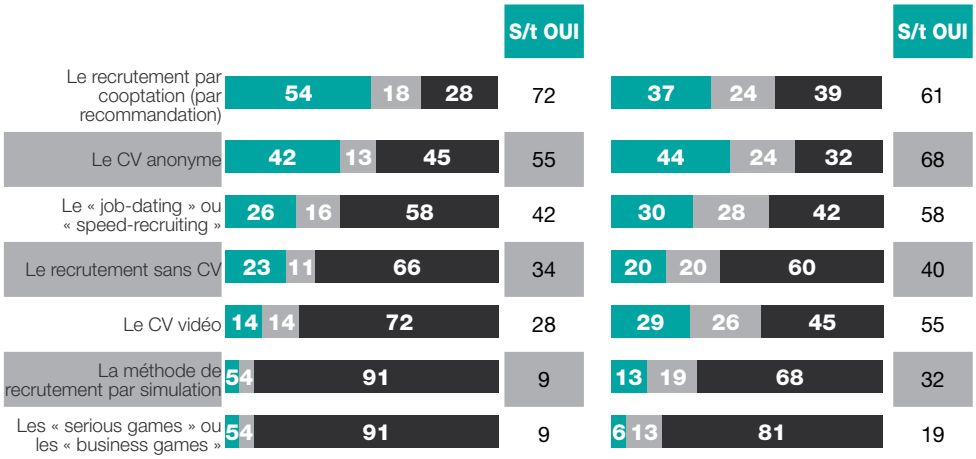


Les recrutés, plus au fait des méthodes de recrutement que les professionnels ?

Connaissez-vous chacune des méthodes de recrutement suivantes ?

À TOUS

- Oui, et vous savez précisément de quoii il s'agit
- Oui, mais vous ne savez pas précisément de quoi il s'agit
- Non



Et plus enclins à les essayer !

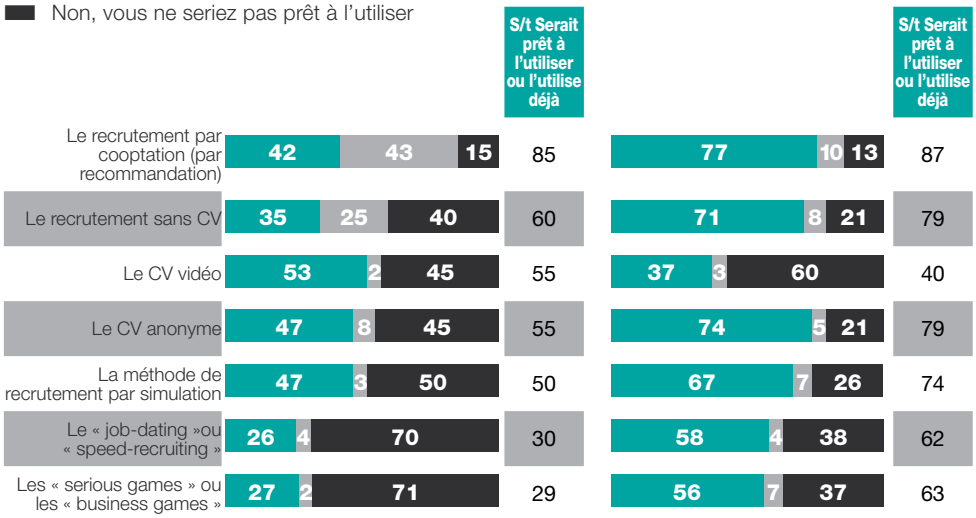
Pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à l'utiliser ?

À CEUX QUI CONNAISSENT CHACUNE DES MÉTHODES

- Oui, vous seriez prêt à l'utiliser
- Vous l'utilisez déjà
- Non, vous ne seriez pas prêt à l'utiliser

Pour chacune des méthodes de recrutement suivantes, seriez-vous prêt à vous y prêter ?

- Oui, vous seriez prêt à vous y prêter
- Vous l'avez déjà fait
- Non, vous ne seriez pas prêt à vous y prêter



Bibliographie

Quelques ouvrages pour aller plus loin

La Méthode de recrutement par simulation : une passerelle entre logiques d'entreprise et du service public
Connaissance de l'emploi, n°107, 4 pages, G. de Larquier, G. Rieucau et C. Tuchszirer, 2013, CEE.

Recrutement et détermination du salaire : l'importance des règles et des conventions
hors-série n°3 des Problèmes économiques « Comprendre le marché du travail », G. de Larquier, 2013, février.

Le recrutement
Repères n°558, E. Marchal et G. Rieucau, 2010, La Découverte.

Le recrutement responsable, pour réenchanter la relation candidats-entreprises
Thomas Vilcot, 2013, Afnor Editions.

L'acteur, l'employeur et l'imprésario
ouvrage collectif, 2005, Lab'Ho.

Le recrutement - Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards
Alain Gavand, 2013, Eyrolles.

Analyse des enquêtes trimestrielles de suivi des offres d'emploi confiées à l'Apec en 2013
Recrutement et tensions, Les études de l'emploi cadre, n° 2014 - 6, décembre 2014, Apec.

Tous différents, gérer la diversité dans l'entreprise
Ouvrage collectif coordonné par JM Peretti, 2006, Éditions d'Organisation.

La poulpe attitude
Christophe Haag, 2011, Michel Lafon.

Remerciements

« Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement » est la première étude menée par le Lab'Ho pour *Oui, le Cercle pour l'emploi*, espace de réflexion lancé par le Groupe Adecco en mars 2013 pour rassembler les entreprises signataires de la Chaîne du Oui autour des thèmes de l'emploi, du recrutement et de la formation.

Cet ouvrage a été élaboré grâce à la participation active, tout au long de l'année, d'un groupe de travail dont nous remercions particulièrement les membres : Olivier Alix, Jean-Marie Chastagnol (Transaxiome), Rejane Tonel-Ciret (Europcar), Mariam Khattab (Mozaïk RH), Alexandre Crespel (Service militaire actif), Hervé Dagand (Agefos-pme), Franck Singerle (Colas), Olivier Gauvin (Opcalia), Benjamin Blavier (Passeport Avenir), Johan Titren (Groupe Adecco).

Nous saluons également le travail des professionnels qui nous ont fait le plaisir de venir partager leur point de vue lors de nos séances de travail : Thomas Vilcot (Groupe Casino), Jérick Develle (Adecco Medical), Xavier Garvia (Convictions RH) et Antoine Perruchot (Keycoopt).

Nous remercions aussi toutes les autres personnes interviewées qui, par leurs témoignages et leurs bonnes pratiques, ont contribué au contenu de cette étude : Jean-Christophe Anna, François Geuze, Christophe Haag, Bertrand Boudier, Patricia Charrier - Izel, Inès Dauvergne, Marie-Laure Sauty de Chalon, Philippe Thurat, Vanessa Marie-Couzinet, Emmanuel Mignot, Stéphanie Gantou, Brigitte Dumont, Laure Wagner, Lydie Guthman, Cédric Mendes, Cécile Alhinc-Camy, Audrey Philoclès, Paul Goutry, David Bernard, Jérémy Lamry, Samira Djouadi, Ousmane Ba, Thierry Marx.

Nous avons appuyé notre démarche sur une enquête quantitative menée par Federico Vacas et Alice Tetaz (Ipsos), que nous remercions chaleureusement pour leur aide précieuse.

Nous adressons enfin des remerciements tout particuliers à Emmanuelle Wargon, pour tout l'intérêt qu'elle porte aux travaux du Lab'Ho, à Guillemette de Larquier pour ses avant et après propos qui ont structuré notre démarche, et à Alain Dehaze pour l'impulsion donnée à cette étude.

Rédaction : Vincent Edin, Cécile Mathivet
Relecture : Jean-François Connan, Bruce Roch
Conception graphique : zaostratecrea.com - Maquette et mise en page : Dalton
Crédit photos : page 75 (Samira Djouadi) : Ibo/Sipa. page 81 (Thierry Marx) crédit Mandarin Oriental, Paris
Illustrations pages 18, 26, 83, 91 : Pierre Chatillon (Les Toiles Mystérieuses, Studio 109)
Photos pages 29, 39, 40, 48, 58, 65, 77, 84 : Thinkstock
Imprimé par DSi - Entreprise Adaptée et Solidaire

Dépôt légal : février 2015

Le Lab'Ho est une initiative du groupe Adecco
Adecco Groupe France S.A.S.au capital de 1 038 060 € - 451 148 209 R.C.S. LYON.
Siège social : 2, bd du 11 novembre 1918, 69100 Villeurbanne

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho
Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu - 92085 Paris La Défense
Tel : +33 (0)1 77 69 10 18 - www.labho.fr - @labho_RH.fr

Le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations

Créé à l'initiative du Groupe Adecco, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles, notamment en matière d'emploi durable, d'emploi des jeunes, de diversité et d'insertion.

Think tank collaboratif, il mène ses travaux avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel. A travers ses productions (études, vidéos, cahiers périodiques ou baromètre), il propose, face à l'ampleur et la durée de la crise de l'emploi, de prendre de la hauteur par rapport aux impératifs et urgences du terrain, pour initier des solutions différentes et ainsi contribuer au combat pour l'emploi.

Février 2015 - Etude produite par :

Adecco Groupe France

OUI ! Le Cercle pour l'emploi

Le Lab'Ho est une initiative du groupe Adecco.
Adecco Groupe France
S.A.S.au capital de 1 038 060 €
451 148 209 R.C.S. LYON.
Siège social : 2, bd du 11 novembre 1918
69100 Villeurbanne.

www.labho.fr
@LabHo_RH